



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ROZVOJE PODNIKU

STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPANY DEVELOPMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Martin Menšík

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Ing. Martin Menšík**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Strategické řízení rozvoje podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je za pomoci teoretických východisek a analýz navrhnout business strategii, kde bude podnik úspěšně fungovat v sektoru privátních i veřejných zakázek.

Základní literární prameny:

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

HITT, Michael A., R. Duane IRELAND a Robert E. HOSKISSON, 2009. Strategic management: competitiveness and globalization: concepts & cases. 8th ed. Mason, OH: South-Western. ISBN 978-0-324-65559-9.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. Marketing management. 4. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2010. Business model generation: A handbook for Visionaries, game Changers, and Challengers. Hoboken, New Jersey: John Wiley. ISBN: 978-047-87641-1.

ZICH, Robert, 2012. Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži? Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-818-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tématem strategického řízení rozvoje stavebního podniku. Hlavním cílem práce je na základě teoretických poznatků a provedených analýz interního a externího prostředí firmy navrhnout takovou business strategii, kde bude podnik nově úspěšně fungovat jak na trhu privátních, tak i veřejných zakázek.

Klíčová slova

strategické řízení, business strategie, business model, Canvas

Abstract

The diploma thesis deals with the topic of strategic management of a construction company development. Based on theoretical knowledge together with the internal and external corporate environment analysis, the main goal of the work is to propose such a business strategy, where the company operates successfully on both private and public procurement markets.

Keywords

strategic management, business strategy, business model, Canvas

Bibliografická citace

MENŠÍK, Martin. Strategické řízení rozvoje podniku [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135393>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Robert Zich.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....
podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat doc. Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za trpělivost a schovívavost při odborném vedení diplomové práce.

Obsah

1	Úvod a cíle práce.....	11
	Metodika práce	11
2	Teoretická část.....	14
2.1	Strategické řízení podniku	14
2.2	Hierarchie firemní strategie	15
2.3	Business strategie.....	16
2.4	Strategické cíle.....	17
2.5	Konkurence	19
2.6	Konkurenční charakter strategie	21
2.6.1	Porterovy generické strategie	21
2.6.2	Konkurenční charakter strategie úspěchuschopnosti.....	22
2.7	Formulace business strategie	23
2.7.1	Formulace business strategie pomocí rozšířeného marketingového mixu	24
2.7.2	Formulace business strategie pomocí business modelu	27
2.7.3	Business model Canvas	28
2.8	Tvorba hodnoty pro zákazníka.....	31
2.8.1	Hodnototvorný řetězec	31
2.8.2	Hodnotová nabídka Canvas	33
2.9	Strategie diverzifikace.....	34
2.10	Souhrn teoretických východisek	35
3	Analytická část	36
3.1	Základní představení podniku.....	36
3.2	Popis činnosti pomocí marketingového mixu.....	36
3.2.1	Produkt.....	37
3.2.2	Cena	38
3.2.3	Distribuce.....	38
3.2.4	Propagace.....	39
3.2.5	Procesy.....	39
3.3	Charakteristika současného stavu firmy dle „7S“	40
3.3.1	Strategie	40

3.3.2	Struktura	41
3.3.3	Systemy	43
3.3.4	Styl.....	43
3.3.5	Spolupracovníci	44
3.3.6	Schopnosti	44
3.3.7	Sdílené hodnoty	45
3.4	Analýza obecného okolí.....	46
3.4.1	Politicko-ekonomický faktor	46
3.4.2	Legislativní faktor.....	50
3.4.3	Ekologický faktor	56
3.4.4	Technologický faktor.....	57
3.4.5	Shrnutí SLEPT analýzy	58
3.5	Analýza oborového okolí	59
3.5.1	Konkurence na trhu produktů	59
3.5.2	Konkurence na trhu zdrojů	62
3.5.3	Veřejné stavební zakázky na Prostějovsku.....	64
3.5.4	Charakteristika zákaznických segmentů.....	67
3.6	Shrnutí analytické části	69
3.6.1	Souhrn východisek dle metody COP	69
3.6.2	Východiska pro návrhovou část	70
4	Návrhová část	72
4.1	Vize podniku	73
4.2	Cíle business strategie.....	73
4.3	Charakter konkurenčního chování	76
4.3.1	Segment privátních zakázek	76
4.3.2	Segment veřejných zakázek.....	77
4.4	Business model	77
4.4.1	Klíčová partnerství	78
4.4.2	Klíčové zdroje.....	78
4.4.3	Poskytovaná hodnota.....	79
4.4.4	Vztahy se zákazníky	80
4.4.5	Distribuční kanály.....	81

4.4.6	Zákaznické segmenty	82
4.4.7	Struktura nákladů.....	82
4.4.8	Zdroje příjmů.....	83
4.5	Tvorba hodnoty pro zákazníka.....	84
4.5.1	Vstupní logistika.....	84
4.5.2	Výstupní logistika.....	85
4.5.3	Marketing a prodej.....	85
4.5.4	Služby	86
4.5.5	Firemní infrastruktura	86
4.5.6	Lidské zdroje	86
4.5.7	Technologický rozvoj	87
4.5.8	Zajišťování zdrojů	87
4.5.9	Průběh realizace zakázky.....	88
4.6	Shrnutí návrhové části.....	90
4.6.1	Náklady spojené s novou strategií	90
4.6.2	Alternativa k nové strategii.....	91
5	Závěr.....	92
6	Použité zdroje	93
	Seznam obrázků.....	97
	Seznam tabulek.....	98
	Seznam zkratk.....	99
	Přílohy	100

1 Úvod a cíle práce

Zkoumaným objektem diplomové práce je lokální prostějovská stavební firma¹, kde předmětem stavební činnosti je všestranná realizační činnost v pozemním stavitelství – od ocelových výrobních hal až po rekonstrukce domů a bytů.

Stavební firma se pohybuje výhradně v privátním sektoru, orientuje se tedy výhradně na zakázky pro soukromé fyzické a právnické osoby. Vzhledem ke zkušenosti s minulou finanční krizí po roce 2008, kdy klesl objem zakázek o cca 25 %, se vedení společnosti proaktivně snaží přijít s řešením, jak snížit citlivost podniku na současnou ekonomickou situaci.

Řešením se zdá být částečně změnit segment produktu, tím je myšleno částečně se přeorientovat z výhradně privátního sektoru také na sektor veřejných zakázek. Práce stojí na předpokladu, že sektor veřejných zakázek je méně citlivý na kondici ekonomiky, ba právě naopak, stát se může snažit v době krize stimulovat poptávku zvýšením objemu veřejných zakázek.

Hlavním cílem diplomové práce je za pomoci teoretických východisek a analýz navrhnout business strategii, kde bude podnik úspěšně fungovat v sektoru privátních i veřejných zakázek.

Cílem teoretické části práce je poskytnout teoretický základ pro návrh nové business strategie a její formulace za pomoci business modelu.

Cílem analytické části je odhalit silná a slabá místa podniku, posoudit možnost vstupu firmy na trh s veřejnými zakázkami, analyzovat existující legislativu a další obecné faktory a přiblížit existující konkurenční prostředí.

Cílem návrhové části bude návrh nové business strategie, která povede k efektivnímu fungování podniku na trzích veřejných i soukromých zakázek.

Metodika práce

Aby mohla být nová business strategie správně navržena, je nutné nejdříve poskytnout teoretickou oporu pro definování takovéto strategie. Teoretická část práce se tedy zaměří vedle

¹ Na žádost jednatele firmy není v práci uveden název firmy a v textu bude nadále uváděn pouze jako Podnik. Stejně tak jednatel sám vyslovil přání zůstat v anonymitě, v seznamu zdrojů na konci diplomové práce tak byly uvedeny pouze jeho iniciály.

strategického řízení na popis business strategie, její zařazení ve firemní hierarchii, definici jejích cílů, konkurenčního chování a poté na její formulaci.

Proto, aby v důsledku možné nesystematičnosti nebyly vynechány některé důležité skutečnosti, byly v dalších částech použity některé pomocné nástroje poskytující rámec pro analýzu vnitřního či vnějšího prostředí, nástroje pro definování business strategie apod. Mezi použité nástroje patří mimo jiné marketingový mix, McKinseyho model 7S či business model Canvas.

Pro správné nastavení nové strategie využívající silných stránek a zároveň minimalizující rizika pramenící ze stránek slabých je třeba přiblížit stávající fungování firmy, jaký je její produkt, které schopnosti a kompetence může při naplňování nové strategie využít ve svůj prospěch a podobně. Z tohoto důvodu bude v analytické části jako první krátce představen podnik, kterého se diplomová práce týká. Jaké jsou kritické prvky, silná a slabá místa fungování podniku a také způsob, jak v současnosti dosahuje svých cílů, to bude popsáno nejdříve pomocí marketingového mixu a poté McKinseyho modelem 7S. Tyto vnitřní faktory budou identifikovány také za účelem posouzení, zda může být firma na poli privátních i veřejných zakázek konkurenceschopná. Jako primární zdroj informací ve třech výše uvedených částech byly použity rozhovory s jednatelem firmy.

Jaké existují obecné faktory ovlivňující fungování stavebního podniku jak na privátním, tak i na veřejném trhu, to pomůže identifikovat analýza SLEPT. Pro pohyb v segmentu veřejných zakázek existuje z legislativního hlediska řada specifik, jimž bude věnována významná část analýzy obecných faktorů analýza Zákona o veřejných zakázkách. Z této analýzy vyplynou mimo jiné zákonné požadavky veřejného subjektu jakožto zadavatele, druhy veřejných soutěží relevantní pro činnost řešené firmy, podmínky pro přihlašování a postup získávání veřejných zakázek. Pro výše uvedené analýzy byly použity sekundární zdroje dat jako webové stránky, články, zákoníky a jiné.

Pro lepší porozumění trhu, na kterém se podnik bude pohybovat, je dále nutné poznat, jaká je konkurence na trhu produktů, tedy další stavební firmy, které jsou ve výběrových řízeních častým konkurentem Podniku, nebo firmy úspěšné ve výběrových řízeních na veřejné zakázky zapadající do portfolia produktů řešené firmy. Vzhledem k potřebě kvalifikovaných zaměstnanců bude provedena rovněž analýza věnující se konkurenci na trhu zdrojů. Na otázku, jaké existují veřejné stavební zakázky, které svými požadavky na odbornost, svojí náročností, finančním objemem a vhodným geografickým umístěním odpovídají schopnostem a kompetencím Podniku, to pomůže odhalit kapitola věnující se veřejným zakázkám na Prostějovsku. Pro identifikaci specifik jednotlivých zákaznických segmentů budou tyto následně

charakterizovány. Informace pro uvedené analýzy byly získány buď jako sekundární data převážně z internetu nebo primární data ve formě rozhovorů s jednatelem firmy nebo data poskytnutá Magistrátem města Prostějova.

Každá z analýz bude na jejím konci shrnuta a budou zhodnoceny její dopady na návrh nové business strategie. Na konci analytické části budou všechny vyplývající skutečnosti shrnuty metodou COP.

Návrhová část bude postavena na poznatcích z teoretické a analytické části, vznikne nová business strategie definovaná strategickými cíli, charakterem konkurenčního chování, formulovaná bude pomocí business modelu Canvas společně pro sektor soukromých a veřejných zakázek a bude také popsán způsob tvorby hodnoty pro zákazníka.

2 Teoretická část

2.1 Strategické řízení podniku

Strategické řízení podniku je uskutečňované top managementem, popř. vlastníky firmy, je zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a také mezi firmou a prostředím v němž firma podniká. Klíčovým úkolem strategického řízení je formulace strategií a také jejich realizace. Strategické řízení lze charakterizovat jako mix základních manažerských činností: plánování, organizování, vedení a kontroly. Strategické řízení se z časového hlediska pohybuje v řádu let a zpravidla ho doprovázejí neopakovatelné unikátní jevy a situace. Výskyt strategických rozhodování a jejich průběh v budoucnu je velmi obtížné předvídat, a proto jsou vesměs považována za tzv. špatně strukturovaná a jejich řešení jsou založena především na intuici, nelze je formalizovat.

Mezi charakteristiky strategického řízení patří:

- Určování a hodnocení nových cílů a strategií.
- Nové cíle a strategie mohou být diskutabilní a sporné. Zkušenosti týkající se realizace cílů jsou často minimální.
- Cíle mají celopodnikový význam.
- Řídící pracovníci mají mít celopodnikový rozhled a mají být orientováni zejména na okolí firmy.
- Dosažení cílů je možno hodnotit až s delším časovým odstupem.
- Minulá zkušenost bývá zpravidla irelevantní, problémy jsou špatně strukturované a unikátní. (Hanzelková a spol., 2017, s. 4)

Strategie podniku vychází z cílů, které firma sleduje. Obecně jsou cíle žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie určuje základní rámec činností, kterými má být dosaženo kýžených cílů. Pro jeden cíl vždy existuje více možných strategií. (Hanzelková a spol., 2017, s. 7)

V méně dynamickém podnikatelském prostředí lze strategii chápat jako dlouhodobý plán. V logické posloupnosti shora-dolů se dá říct, že se prvně nasbírají informace, které se analyzují a na jejich základě je formulovaná strategie. Tato strategie je předávána směrem dolů k dopracování ostatním útvarům firmy. V dynamičtějším prostředí je lepší strategii nepřetržitě vytvářet a operativně upravovat. Strategie může fungovat i jako několik variant scénářů na budoucí vývoj. (Dobbson a Starkey 1993 citovaný Hanzelkovou 2017, s. 8)

Hanzelková a spol. (2017, s. 9) zmiňují, že dle Johnsona a Scholese (1993) existuje osm základních charakteristik strategie a strategického rozhodování:

- Strategie míří do vzdálenější budoucnosti.
- Strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu.
- Strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd.
- Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.
- Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy.
- Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie.
- Strategie zásadním způsobem určuje úkoly na taktické a operativní úrovni řízení.
- Strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání stakeholderů a firemní kulturu.

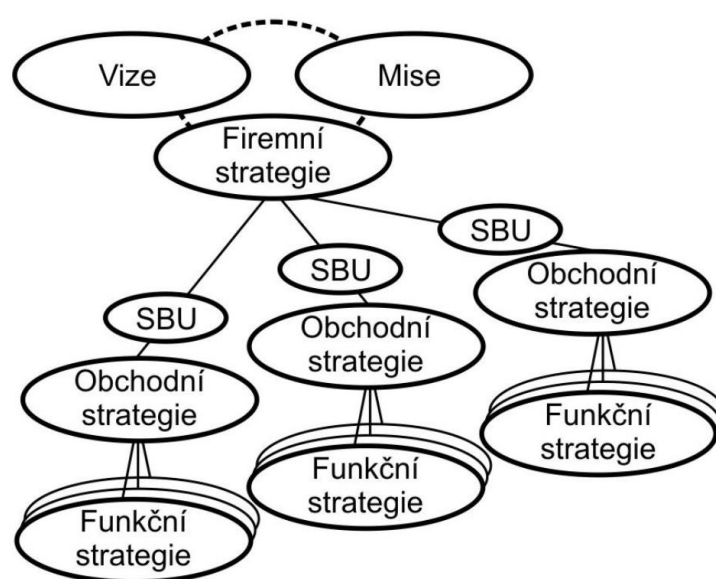
Z pohledu délky časového horizontu se strategické řízení nedá jednoznačně definovat. Časový horizont strategie je relativní a je pro každý druh podniku jiný. Obecně se při rozhodování o délce časového horizontu strategie dá vycházet z následujících skutečností:

- V prostředí s nižší konkurenční rivalitou lze plánovat na delší časové období.
- Nejistota spojená z budoucností nám brání předvídat na delší období.
- Při formulaci strategie je nutno uvažovat s návratností investovaného kapitálu.
- Je třeba vzít v úvahu životní cyklus produktu.
- Čas nutný k návrhu a realizaci prodeje výrobku, popř. služby.
- Časový rámec existujících závazků podniku (kontrakty, úvěry, smlouvy atd.). (Hanzelková a spol., 2017, s. 9)

2.2 Hierarchie firemní strategie

Strategie na všech úrovních strategického řízení je formována množinou strategických cílů a jejich realizací. Existuje hierarchická soustava na sebe navazujících strategií, tvořená korporátní, business a funkční strategií. Při jejich formulaci by se mělo postupovat zpravidla od shora dolů, přičemž při jejich postupném zpracování se zároveň uplatňuje zpětná vazba opačným směrem. (Hanzelková a spol., 2017, s. 26)

- Korporátní strategie – také firemní strategie. Vyjadřují základní podnikatelská rozhodnutí, například v jaké zemi a v jakém odvětví bude firma podnikat, jakým zásadním způsobem bude podnikání řízeno, nebo který z podnikatelských záměrů bude nadále preferován, popř. utlumován. (Hanzelková a spol., 2017, s. 27)
- Business strategie – vytvořeny pro jednotlivé strategické obchodní jednotku (SBU) a definují jejich chování na určitém trhu.
- Funkční strategie – řeší jednotlivé funkční oblasti jako je výroba, marketing, výzkum a vývoj, personalistika apod. pro jednotlivé strategické obchodní jednotky. (Zich, 2012, s. 15)



Obrázek č. 1: Hierarchie strategie firmy (Zdroj: Zich, 2020)

2.3 Business strategie

Cíle business strategie zpravidla bývá patřit k vedoucím hráčům na trhu, na kterém působí nebo na který chtějí proniknout. Každá strategie představuje strategické závazky, které ji vedou určitým směrem a na určitou pozici v konkurenčním prostředí. Strategický plán tvoří podklad pro přidělení zdrojů, a to jak finančních, tak lidských, a také obchodních a výrobních prostor. Strategie je tedy integrovaným a praktickým jednacím rámcem. Business strategie vytváří specifický charakter daného podnikání na daném konkrétním trhu. (Mallya, 2007, s. 37)

Se stále větší důležitostí pro úspěch podniku se strategie zabývá výběrem mezi dvěma či více alternativami. Tento výběr je ovlivňován příležitostmi a hrozbami ve vnějším prostředí stejně jako kvalitou a možnostmi vnitřních zdrojů, schopnostmi a klíčovými kompetencemi. Základním cílem je získat strategickou výhodu a dosáhnout výnosů, jež jsou v odvětví

nadprůměrné. Tyto strategie jsou účelné a další kroky z nich logicky vycházejí v souladu s vizí a misí podniku. Efektivně formulovaná strategie zařazuje, integruje a alokuje zdroje, schopnosti a kompetence podniku tak, aby byly efektivně sladěny s vnějším prostředím. Správně formulovaná strategie také racionalizuje podnikovou vizí a misi spolu s kroky k jejichž dosažení. V rámci business strategie se podnik musí rozhodnout, kdo bude jeho zákazníkem, které jeho potřeby bude podnik uspokojovat a jako budou tyto potřeby uspokojovány. (Hitt, 2009, s. 98)

Business (nebo také obchodní) strategie vyjadřuje základní strategické cíle pro danou strategickou obchodní jednotku a popisuje cesty vedoucí k jejich dosažení. (Hanzelková a spol., 2017, s. 32)

Při rozhodování o vhodné strategii můžeme vybírat z různých stran pohledu, a to dle marketingového mixu, strategie z hlediska zaměření na konkurenci, strategie založené na cyklu životnosti trhu, trendu trhu a chování firmy na trhu a dalších. (Blažková, 2007, s. 107)

2.4 Strategické cíle

Cíle podniku jsou stavy, kterých se podnik svou soustavnou činností snaží dosáhnout. Strategické cíle tvoří základ strategie podniku. Mezi strategické cíle podniku zpravidla patří ziskovost, růst, podíl na trhu, spokojenost zákazníků, kvalita výrobků a služeb, vědeckotechnický rozvoj nebo hospodárnost. Obvykle existuje více strategických cílů, ty mohou být rozdílné v čase, tedy dlouhodobé a krátkodobé. Je třeba určit hierarchii a prioritu jednotlivých strategických cílů. (Hanzelková a spol., 2017, s. 10)

Pro vyjádření požadovaných vlastností strategických cílů se používá akronym SMART, kde jednotlivá písmena pocházejí z anglických výrazů:

S (specific) – specifický – Cíl musí být konkrétní a pochopitelný, každý zúčastněný mu musí rozumět. Čeho přesně chceme dosáhnout?

M (measureable) – měřitelný – Je třeba určit kvantifikovatelné množství, na kterém můžeme později měřit, zda jsme cíl splnili, či nikoli. Kolik toho chceme dosáhnout?

A (acceptable) – akceptovatelný – Cíl musí být akceptovatelný všemi, kteří ho budou realizovat.

R (realistic) – realistický – Cíl nesmí být ani příliš náročný, ani příliš jednoduchý.

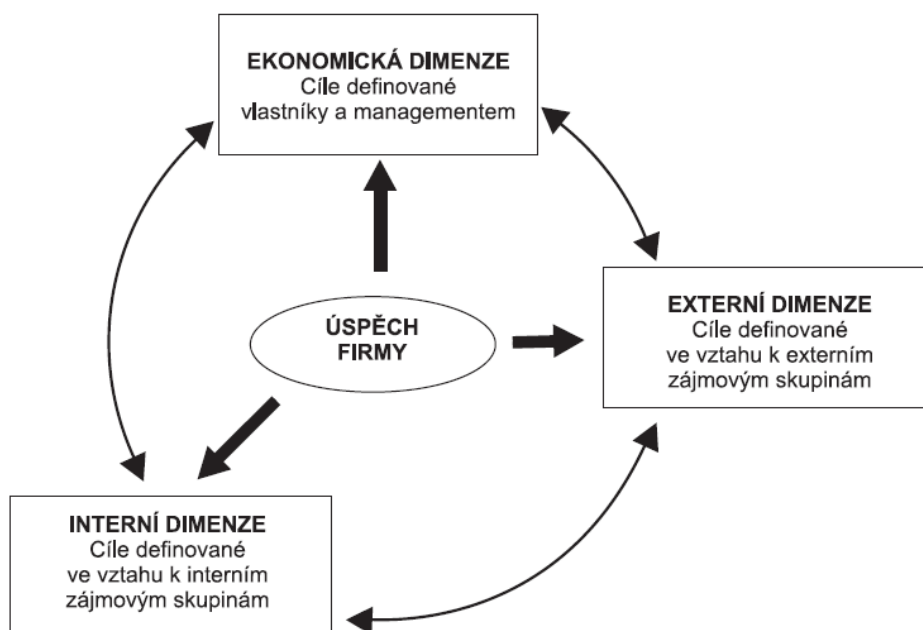
T (timed) – časově vymezený – Je třeba určit přesný termín dokončení a průběžně kontrolovat každý krok. Do kdy chceme toho cíle dosáhnout? (Mallya, 2007, s. 33)

Dle Kotlera (2013, s.82) je třeba splňovat čtyři následující kritéria, aby strategické cíle fungovaly:

- Cíle musí být hierarchicky seřazené od nejdůležitějších k nejméně důležitým.
- Kdykoli je to možné cíle kvantifikovat.
- Cíle by měly být realistické. Měly by vzejít z analýzy příležitostí a silných stránek společnosti, ne jako výplod fantazie.
- Konzistentnost cílů. Není možné například maximalizovat tržby i zisk.

Na kterýkoli cíl, kterého chce podnik dosáhnout, se dá nahlížet ze tří různých dimenzí

- Ekonomická dimenze – Prvním rozměrem jsou ekonomické souvislosti nebo přímo ekonomické vyjádření, jednoduše výše zisku, růst hodnoty firmy, růst cen akcií apod. Tento rozměr odpovídá nejlépe tomu, jak firmu vnímají vlastníci, management či ratingové agentury.
- Externí dimenze – Vychází z faktu, že podnik se pohybuje v prostředí, kde různé externí skupiny – zákazníci, dodavatelé, konkurenti apod. mají různé zájmy na chodu dotyčného podniku, a to zpravidla protichůdné k zájmům firmy. Je třeba si uvědomit, které externí zájmové skupiny jsou pro podnik natolik významné, že je třeba je ve strategických plánech nejen brát v úvahu, ale věnovat jim konkrétní cíle.
- Interní dimenze – Zaměřena na vztah k interním zájmovým skupinám, tedy zaměstnancům, odborům, obecně zdrojům nezbytným pro naplnění všech cílů. Je třeba zajistit odpovídající interní rozvoj organizace.



Obrázek č. 2: Třídímenzionální pojetí cílů (Zdroj: Zich, 2010, s. 62)

Úspěšná organizace musí být schopna maximálně možným způsobem dosahovat cílů ve všech třech rozměrech. Nicméně nejde o to na 100 % uspokojit všechny tyto tři zájmové skupiny. To není ani reálné, spíše jde o to nalézt rovnováhu mezi příliš nákladnou oblastí naprosto spokojeného zákazníka a zákazníka natolik nespokojeného, že přejde ke konkurenci. Realita rozhodování při určování cílů firmy je tedy charakteristická snahou udržovat zákazníka dostatečně spokojeného a přijatelně nespokojeného. (Zich, 2012, s. 28)

2.5 Konkurence

Firmy působící na stejném trhu, nabízející podobné produkty a cílící na podobné zákazníky jsou konkurence. Vzhledem k tomu, že 80 až 90 % vzniklých podniků zkrachuje, tak schopnost vybrat správné trhy a jak nejlépe konkurovat, je klíčová.

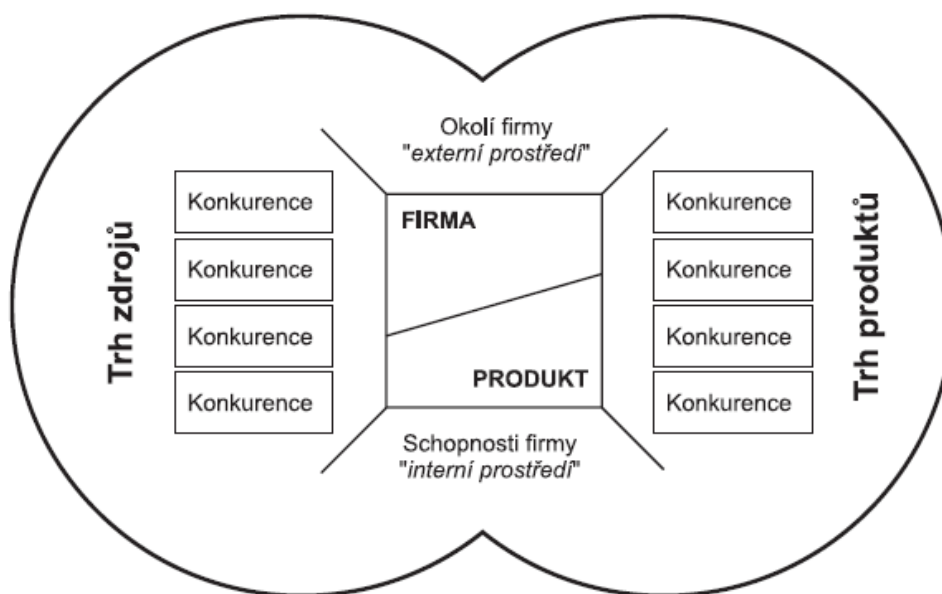
Konkurenční rivalita je neustálý soubor konkurenčních akcí a reakcí, ke kterým dochází mezi firmami při snaze dosáhnout výhodné pozice na trhu. Zejména ve vysoce konkurenčních odvětvích hledají firmy neustále cesty, jak dosáhnout nadprůměrného výdělku. (Hitt, 2009, s. 128)

Konkurenci je možné chápat jako přirozenou součást existence podniku, tedy jak řekl Darwin, přežívají pouze ti nejsilnější a konkurence je vlastně formou přirozeného výběru. Snaha dosáhnout stanovených cílů obvykle naruší plány někoho jiného a růst našeho tržního podílu zase připraví o její část konkurenci.

Při analýze konkurenčního prostředí pro strategické řízení podniku je nutná syntéza více možných pohledů, a to ekonomická, marketingová, nebo právní východiska. Neexistují hranice použitelných oborů či poznatků a bez ohledu na to, jde-li o pohled filozofický, přírodovědné obory nebo třeba sociologii, jakýkoli pohled, který nám pomůže pochopit podstatu konkurence, je užitečný.

Velmi důležitým faktorem při snaze pochopit konkurenční prostředí je fakt, že řada firem nerespektuje pravidla hospodářské soutěže. Je třeba si uvědomit, že kontrolní mechanismy, které sledují dodržování „fair play“, nejsou vždy funkční a představa absolutně funkčního a spravedlivého systému, který poctivé hráče ochrání a nepoctivé okamžitě eliminuje, je velmi idealistická. Při porušení pravidel nemusí zásah vyšší moci vůbec přijít a trest nemusí být zcela tak odrazující, jako příjem z porušení pravidel. Navíc samotné potrestání nekalého konkurenta nemusí adekvátně řešit problém ztrát postižené firmy.

Důraz na oblast soutěže o zákazníka je sám o sobě klíčový, nicméně aby nedošlo k oslabení konkurenční pozice, je nutno klást důraz také na konkurenci v oblasti zdrojů, ve smyslu jakýchkoli vstupů, které firma potřebuje při vytváření hodnoty pro zákazníka.



Obrázek č. 3: Vymezení konkurence (Zdroj: Zich, 2010, s. 65)

Trh v oblasti zdrojů může být přinejmenším stejně konkurenční a dynamický jako trh v oblasti produktů. Vyrovnat se s dopady v oblasti konkurence zdrojů může být obtížné a obtížná bývá i pouhá jejich identifikace. V době ekonomického růstu mívá řada oborů problém sehnat kvalitní a kvalifikované pracovníky, tedy problém na straně zdrojů, a to v mnoha případech vede k oslabení pozice na trhu produktů. Tento problém však neobsahuje pouze lidské zdroje,

v době finanční krize jsou banky a investoři nuceni více prověřovat své klienty a lépe hodnotit, komu půjčit potřebný kapitál. Proti sobě bývají postaveny podniky s naprosto odlišným zaměřením a jsou si navzájem velmi tvrdými konkurenty. (Zich, 2012, s. 48)

2.6 Konkurenční charakter strategie

2.6.1 Porterovy generické strategie

Jsou to strategie směřující k dosažení konkurenční výhody ve dvou dimenzích, a to ve stupni diferenciaci výrobku a rozsahu podnikových aktivit. Je možné usilovat o konkurenční výhodu v nákladech nebo uplatnit strategii diferenciaci (někdy také označovanou jako strategie vůdčí pozice v jakosti). Třetí možností je koncentrace na vhodný tržní segment. Porterovy strategie jsou zobrazeny na následujícím obrázku. (Blažková, 2007, s. 136)

Diferenciace výrobků	Vysoká	Zaměření na diferenciaci	Diferenciace
	Nízká	Zaměření na náklady	Vedoucí pozice v nákladech
		Úzký	Široký
		Rozsah podnikových aktivit	

Obrázek č. 4: Generické strategie dle Portera (Vlastní zpracování dle Blažková, 2007, s. 136)

Strategie vedoucí pozice v nákladech

Účelem je mít náklady na výrobu a distribuci nižší než konkurence a tím získat konkurenční výhodu. Je to strategie realizovatelná u masových výrobků, u nichž není výhodná diferenciaci, a které jsou akceptovány většinou zákazníků. Firma musí vynikat v řízení nákladů ve výrobě, při nákupu, distribuci, v marketingu a ve všech dalších činnostech. Nízké náklady představují silnou bariéru pro vstup dalších firem na trh a brání před substitučními výrobky. (Blažková, 2007, s. 136)

Dle Hanzelkové a spol. (2017, s. 145) patří mezi další charakteristické body nákladové strategie:

- Využívání úspor z rozsahu a nepříliš časté změny sortimentu.
- Časté strategické změny nejsou žádoucí.
- Nabídka výrobků standartní kvality bez luxusních prvků.

- Poptávky by měla být víceméně stálá, bez větších výkyvů.
- Maximálně efektivní využívání výrobních faktorů, minimalizace režii, vědecko-technický rozvoj zaměřený převážně na úspory, jednoduché a levné distribuční kanály.

Strategie diferenciacie

Tato strategie spočívá v odlišení se od konkurence a nabídce lepšího nebo dokonalejšího výrobku s nižší prioritou nákladů. Firma si za vyšší výrobní náklady a přidanou hodnotu účtuje vyšší cenu. Usiluje mimo jiné o vůdcovství v oblasti kvality, stylu, technologie či servisu. Podmínkou jsou odlišitelné výrobky, problematické napodobování a zákazníci s různorodými potřebami, kteří dokážou diferenciaci ocenit a jsou ochotni ji zaplatit.

Strategie zaměření

Při využití této strategie se firma zaměří na jeden nebo více úzkých segmentů trhu místo toho, aby usilovala o celý trh. Zaměří se na skulinu na trhu nebo nějakou její atraktivní část a poté soustředí pozornost buď na nízké náklady nebo diferenciaci. Důležité je zde co nejlépe poznat potřeby těchto segmentů a usilovat o vedoucí postavení v ceně nebo jiné oblasti zájmů zákazníka. (Blažková, 2007, s. 137)

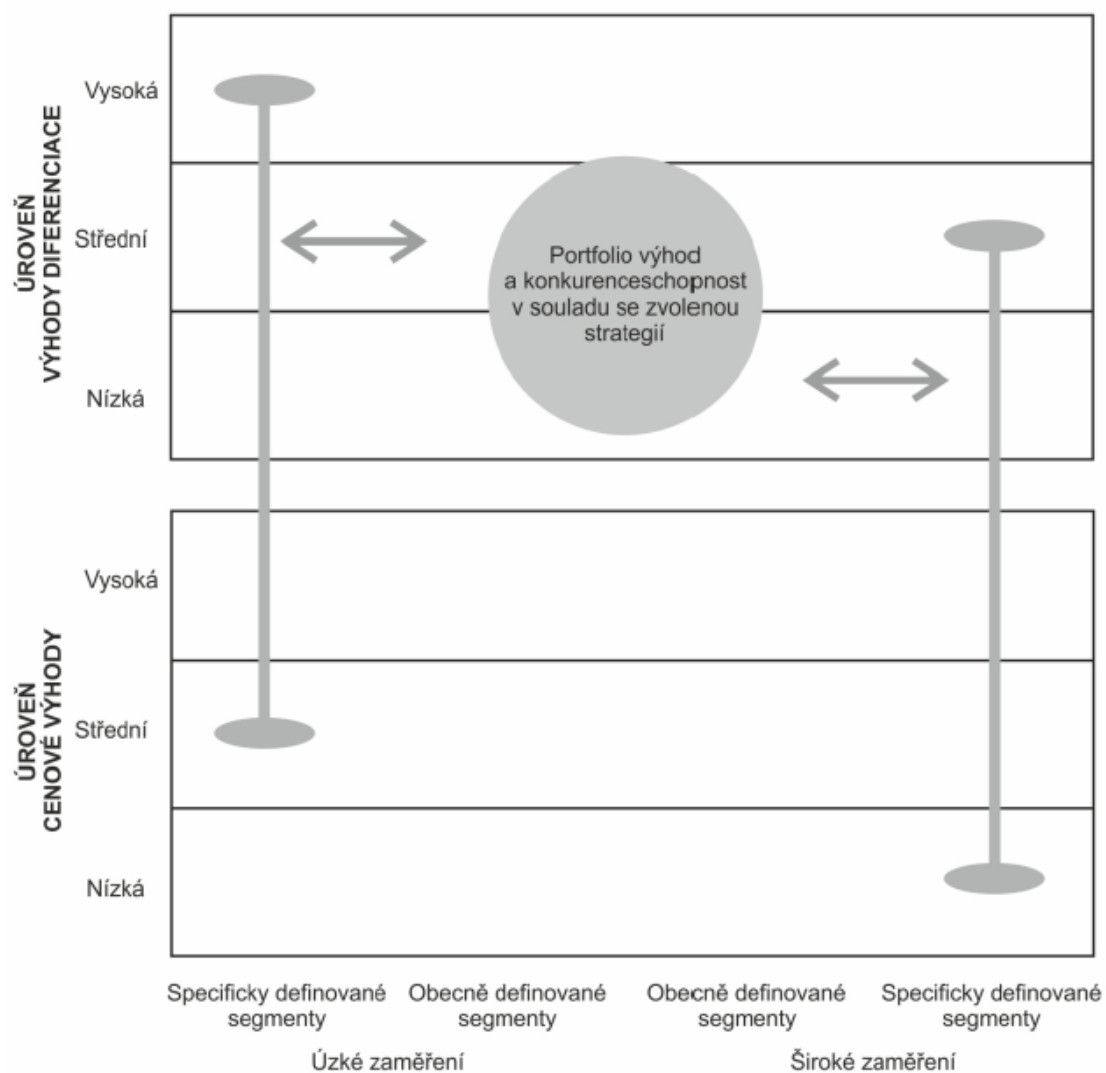
2.6.2 Konkurenční charakter strategie úspěšuschopnosti

Lze ho chápat jako vymezení úrovně cenové výhody a případné výhody diferenciacie pro určitý segment. Pracuje s myšlenkou, že zákazník nemusí považovat nízkou cenu jím zakoupeného produktu za indikátor špatné kvality, a zároveň nemusí chtít platit vysokou částku za odlišení od ostatních. Pracuje s kombinací výhody diferenciacie a s cenovou výhodou.

Vedle poměru parametrů a ceny je pro určení konkurenčního charakteru důležitá také segmentace. Segment zákazníka můžeme poodhalit čtyřmi následujícími otázkami.

- Kdo je zákazník?
- Co kupuje?
- Proč výrobek kupuje?
- Jak se při nákupu chová?

Jednomu zákaznickému segmentu musí odpovídat jedna nabízená úroveň parametrů a ceny. (Zich, 2012, s. 87)



Obrázek č. 5: Konkurenční charakter strategie úspěchuschopnosti (Zdroj: Zich, 2010, s. 69)

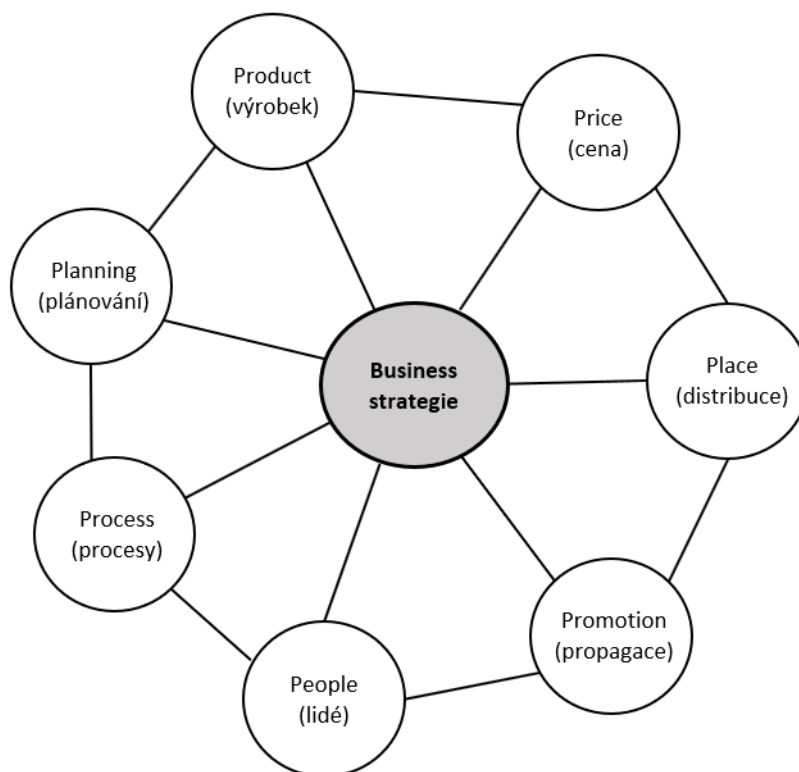
2.7 Formulace business strategie

Po provedení strategické analýzy následuje další fáze, a to formulace strategie. Celou tuto část strategického řízení lze rozdělit do tří částí:

- Vymezení strategických možností.
- Zhodnocení jednotlivých variant.
- Vlastní výběr strategie. (Lednický, 2006, s. 98)

2.7.1 Formulace business strategie pomocí rozšířeného marketingového mixu

Business strategie může specifikovat strategické cíle v podobě rozšířeného marketingového mixu 7P. Toto obsahové dělení do sedmi prvků není dogma, je to spíše technická pomůcka, která usnadňuje formulaci návrhu strategie.



Obrázek č. 6: Rozšířený marketingový mix (Vlastní zpracování dle: Hanzelková a spol., 2017, s. 31)

Produkt (soubor výrobků/ služeb)

Za každou skvělou značkou musí být skvělý výrobek, ten je klíčovým prvkem tržní nabídky. Aby firma dosáhla vedoucího postavení na trhu, musí nabízet výrobek a službu vysoké kvality poskytující zákazníkovi nepřekonatelnou hodnotu. Výrobkem je cokoli, co může být na trhu nabídnuto k uspokojení přání nebo potřeby zákazníka, a to jak fyzické zboží, tak služba, zážitek, informace nebo myšlenka.

Pro stavebnictví bývá typickým produktem takzvaná kapitálová položka, tu je možno dělit do dvou skupin, a to na instalované zařízení a vybavení. K instalovaným zařízením patří budovy a těžké vybavení, např. generátory, velké počítače nebo výtahy. Instalovaná zařízení obvykle znamenají pro investora velký výdaj a jejich pořízení typicky předchází dlouhé vyjednávání o individuálním zadání. Pro tento typ produktu je reklama méně důležitá než osobní prodej. (Kotler, 2013, s. 363)

Price (cenová politika)

Cena, jako jediný prvek marketingového mixu generující příjmy, je také pravděpodobně nejsnáze měnitelným prvkem. Cenou produktu také firma sděluje trhu svůj zamýšlený positioning, a tedy rozhodnutí o ceně musí být v souladu s marketingovou strategií firmy.

Mezi základní způsoby stanovení ceny produktu patří:

- Cena vycházející z marketingových cílů – Mezi marketingové cíle určující cenovou politiku může patřit krátkodobý cíl přežití při přebytku kapacit, či intenzivním konkurenčním boji, dále maximalizace zisku, maximalizace tržního podílu nebo například vedoucí postavení v oblasti kvality výrobku.
- Cena založená na nákladech – Stanovená cena má pokrývat náklady na výrobu, distribuci a prodej výrobku, včetně odpovídající odměny za její úsilí a riziko.
- Cena na základě poptávky – Při stanovení ceny využívá podnik tradiční inverzní vztah mezi cenou a poptávkou, tedy křivku poptávky. Dle citlivosti zákazníků na ceně rozlišujeme poptávkovou křivku elastickou a neelastickou.
- Cena založená na základě analýzy cen a nabídek konkurence – Stanovení nebo změna ceny může vyvolat mimo jiné reakci konkurence. Konkurenti nejpravděpodobněji zareagují v situaci, kdy je firem na trhu málo, výrobek je v podstatě homogenní a kupující jsou dobře informováni. (Kotler, 2013, s. 421–433)

Place (distribuce)

Základem distribuční strategie je co možná nejefektivnější přesun výrobků mezi firmou a zákazníkem, a to na požadovaném místě, v požadované době a v požadovaném množství. Spočívá v hledání a tvorbě spojení mezi výrobcem a zákazníkem, efektivně zajišťující dostupnost výrobku cílovému segmentu. Z hlediska typu distribučního kanálu známe přímý prodej, vhodný zejména pokud je nezbytná vysoká úroveň služeb, jedná se o složitý výrobek vyžadující komunikaci nebo pokud se jedná o rozsáhlou objednávku. Dalším kanálem je přímý marketing, tedy přímý neosobní prodej, prodej ve vlastních prodejnách nebo pomocí prostředníků. (Strnad, 2004, s. 86–96)

Promotion (propagace, komunikace)

Společnosti musí neustále komunikovat se současnými i potenciálními stakeholdery a pokud to dělají správně, může mít marketingová komunikace ohromnou návratnost. Je to prostředek,

kterým se firmy snaží informovat a upomínat zákazníka o výrobcích nebo značkách, které prodávají, a to přímo či nepřímo. Dle volby komunikačních kanálů můžeme rozdělit komunikaci na osobní komunikační kanály, jejichž účinnost je založena na individuální prezentaci a zpětné vazbě a spadá pod ně přímý a interaktivní marketing, ústní šíření a osobní prodej. Neosobní (hromadné) komunikační kanály jsou na druhou stranu zaměřené na více osob a spadá pod ně reklama, podpora prodeje a události. Dle typu trhu, na kterém je produkt nabízen, je vhodné upřednostňovat daný typ komunikace. Na spotřebních trzích je obvyklé investovat do reklam, na trzích B2B je naopak vhodnější osobní prodej. Obecně lze říct, že na trzích s komplexnějšími, dražšími a riskantnějšími produkty je využívána spíše forma osobního prodeje. (Kotler, 2013, s. 515-532)

People (lidské zdroje, pracovníci)

Zaměstnanci jsou pro úspěch marketingu nepostradatelní a marketing může být jen tak dobrý, jak dobří jsou lidé uvnitř organizace. Marketéři musí dokázat porozumět životu zákazníka ve větší šíři, tedy vnímat je jako lidi, a nejen ve chvíli, kdy kupují a spotřebovávají výrobky či služby. (Kotler, 2013, s. 56)

Platí, že úspěch podnikání záleží nejvíce na kvalitním personálu, jeho angažovanosti při získávání klientů a na jeho znalostech o nabízeném zboží či službě. (Cetlová, 2007, s. 57)

Process (procesy)

Jedná se o vývojové, zásobovací, výrobní, distribuční, informační, případně další procesy nezbytné pro uspokojení potřeb zákazníka. (Hanzelková a spol., 2017, s. 32)

Procesy představují souhrn postupů a činností, které musí pracovníci respektovat a dodržovat. Obdobně jako lidé procesy odrážejí kvalitu služeb. Procesy jsou významným nástrojem z hlediska dopadu na bezpečnost, spolehlivost, rychlost atd., tedy na celkovou kvalitu nabízených služeb. (Cetlová, 2007, s. 58)

Planning (plánování, řízení, organizace a firemní kultura)

Plánování vede k lepší koordinaci úsilí celé společnosti a zajišťuje lépe definované standarty pro kontrolu výkonnosti, jinými slovy nutí podnik, aby lépe propracoval své cíle a zásady. Dobré plánování umožní firmě předvídat budoucí vývoj a lépe reagovat na změny okolního prostředí.

Strategické plánování se týká adaptace firmy na měnící prostředí, jedná se o proces rozvoje a udržení rovnováhy mezi cíli, možnostmi firmy a jejími proměnlivými marketingovými příležitostmi. (Kotler, 2007, s. 87)

2.7.2 Formulace business strategie pomocí business modelu

Aktuálně poměrně rozšířeným nástrojem pro formulaci business strategie je v rámci strategického řízení podniku využívána tvorba tzv. business modelů. Business model popisuje základní principy toho, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu, a to z ekonomického pohledu, pohledu sociálního, podnikové kultury apod. (Váchal, 2013, s. 440)

Dle Osterwaldera (2010) se proces návrhu takového modelu obvykle skládá z fází mobilizace, porozumění kontextu, návrhu, realizace a řízení business modelu.

V první fázi projektu, mobilizaci, se stanovují cíle projektu, testují předběžné nápady, důležité je rovněž vytvoření prostředí pro podporu vzájemné komunikace a zaznamenávání nápadů. Poté, s využitím např. marketingového výzkumu, je třeba získat hlubší znalosti o zákazníkovi. Pro fázi návrhu je typické vytváření variant business modelu a výběr nejlepšího z nich. Poslední fáze, tedy realizace a řízení business modelu, spočívá v implementaci přijatého modelu, jejíž podstatou je určení milníků, organizace veškerých právních struktur, příprava rozpočtu a plánu projektu apod. (Osterwalder 2010 citovaný Váchalem 2013, s. 440)

Dle autorů Adama J. Bocka a Gerarda Georgeho je skvělý business plán základem pro jakoukoli životaschopnou organizaci a k tomu uvádějí několik bodů, které by takový skvělý business model měl obsahovat:

- Uspokojuje potřeby zákazníka. Skvělý business model nachází neuspokojenou tržní poptávku a naplní ji.
- Je životaschopný a udržitelný ve smyslu vytváření hodnoty jak pro organizaci samotnou, tak pro všechny její partnery.
- Poskytuje přidanou hodnotu a její know-how nespočívá ve vyčerpávání omezených zdrojů. Říká také, že čím déle organizace operuje ve svém odvětví, tím cennější se stává pro zákazníky a partnery.
- Je efektivní a neplýtvá svými zdroji.
- Nekopíruje ostatní organizace v odvětví a jasně ukazuje, v čem je odlišný.
- Ve svém úspěchu organizace neusne na vavřínech a stále se snaží udržet náskok před ostatními v odvětví. (Bock, 2017, s. 24)

2.7.3 Business model Canvas

Business model Canvas je koncept, který spolu se svým týmem vytvořil v roce 2005 švýcarský podnikatel a akademik Alexander Osterwalder. Tento nástroj umožňuje popsat a utřídit myšlenku fungování business modelu zkoumaného podniku. Výzvou je sestavit model natolik jednoduchý, relevantní a srozumitelný, aby byl funkční, a zároveň natolik komplexní, abychom byli schopni popsat veškeré zákonitosti, podle kterých podnik funguje.



Obrázek č. 7: Business model Canvas (Vlastní zpracování dle: Osterwalder, 2010)

Canvas popisuje business model archem rozděleným do devíti oblastí, těmi jsou klíčová partnerství, klíčové činnosti a zdroje, poskytovaná hodnota, vztahy se zákazníky, distribuční kanály, zákaznické segmenty, struktura nákladů a zdroje příjmů. Je zřejmé, že pro každý business model mohou být jednotlivé prvky rozdílně zastoupené a někdy nemusí být ani použity všechny.

Klíčová partnerství

Popisuje síť dodavatelů, odběratelů, obecně partnerů, kteří jsou zahrnuti v business modelu daného podniku. Firmy vytvářejí partnerství primárně z důvodů snížení rizik, optimalizace procesů, nebo nabytí určitých zdrojů a aktivit. Pro mnohé z nich je to základní kámen jejich úspěchuschopnosti.

Partnerství se dají rozdělit do čtyř základních skupin:

- Strategické aliance mezi vzájemně nekonkurujícími si firmami

- Coopetition – partnerství mezi konkurenty
- Joint venture – společný rozvoj nové podnikatelské příležitosti
- Kupující-proávající – ve většině případů není efektivní provádět veškeré aktivity samostatně, proto bývá výhodné zajistit si spolehlivého dodavatele

Klíčové činnosti

Pro každý business model existuje klíčová činnost, kterou musí vyvíjet, aby fungoval a stejně tak je pro každý business model jedinečná.

Klíčové aktivity se dají rozdělit do tří hlavních kategorií:

- Produkce – tyto aktivity souvisí s návrhem, výrobou a dodáním produktu v daném množství a požadované kvalitě. Tato aktivity dominuje business modelům výrobních firem ve stavebnictví.
- Řešení problému – vytváření nových řešení řešících problémy zákazníka. Jedná se například o nemocnice, poradenské firmy a podniky v oblasti služeb.
- Platforma, síť – produkt zprostředkovávající přístup k jiným produktům, například operační systémy, slevové portály atd.

Klíčové zdroje

Každý business model vyžaduje klíčové zdroje, které podniku umožní vytvářet a nabízet poskytovanou hodnotu, udržovat vztahy se zákazníkem, dosáhnout na daný trh a vytvářet příjmy. Každý druh podnikání vyžaduje různé kapitálové zázemí. Klíčové zdroje mohou být fyzické, finanční, intelektuální nebo lidské.

Poskytovaná hodnota

Poskytovaná hodnota zákazníkovi je důvod, proč dává zákazník přednost jedné firmě před jinou. Tato hodnota řeší zákazníkovi nějaký problém nebo uspokojuje jeho potřebu. Všechny tyto hodnoty dohromady tvoří soubor hodnot pro daný segment zákazníků, díky kterým zaplatí za daný produkt.

Výčet některých hodnot, poskytovaných zákazníkovi, relevantních pro stavební zakázku:

- Individuální uzpůsobení – výroba na zakázku zaznamenala v posledních letech velký rozmach napříč spektrem.
- Cena – nižší cena za podobnou službu je běžný způsob získávání zákazníka.

Vztahy se zákazníky

Podnik by si měl ujasnit, jaký vztah s jakým zákaznickým segmentem si chce udržovat, a to od automatizovaného až po osobní. Účelem udržování vztahu se zákazníkem je zejména získání zákazníka, jeho udržení a také navýšení prodeje.

Mezi typické formy udržování vztahů se zákazníkem ve stavebnictví patří:

- Osobní asistence – pro interakci se zákazníkem je vyhrazený zaměstnanec, který zákazníkovi pomáhá projít celý proces obchodu.
- Co-creation – spolupráce – intenzivní komunikace se zákazníkem a jeho zapojení do vytváření podoby produktu.

Distribuční kanály

Popisují, jak podnik komunikuje se zákazníkem a dodává svůj produkt zákazníkovi. Představují styčné body podniku se zákazníkem. Pro podnik je klíčové, aby našel takovou kombinaci distribučních kanálů, která mu umožní dodat poskytovanou hodnotu zákazníkovi. Podnik může zvolit přímé či nepřímé typy kanálů, ať vlastní nebo prostřednictvím partnerů.

Kanály se dělí do několika fází v závislosti na životní etapě produktu:

- Povědomí – jak zvýšit informovanost zákazníka o našem produktu či službě
- Ohodnocení – jak pomůžeme zákazníkovi při ohodnocení námi poskytované hodnoty
- Prodej – jakým způsobem umožníme zákazníkovi koupit náš produkt či službu
- Dodání – jak dodáme poskytovanou hodnotu fyzicky k zákazníkovi
- Poprodejní servis

Zákaznické segmenty

Zákazník je středobodem jakéhokoli podnikání, bez výnosného zákazníka nemůže žádná firma dlouho přežít. Aby lépe uspokojila potřeby zákazníků, může je firma rozdělit do více skupin dle jejich potřeb, chování a dalších vlastností. Na základě porozumění potřeb zákazníků je vhodné vytvořit více přístupů pro efektivní pokrytí potřeb jednotlivých skupin.

Zákazníci představují jednotlivé segmenty například pokud:

- Vyžadují rozdílnou komunikaci
- Vyžadují rozdílné distribuční kanály
- Mají specifické požadavky na produkt a jsou za něj ochotni zaplatit
- Jejich potřeby vyžadují jiný přístup

Struktura nákladů

Vytváření a dodávání poskytované hodnoty, udržování vztahů se zákazníky a vytváření příjmů, to vše stojí peníze. Takovéto výdaje se po definování klíčových zdrojů, klíčových aktivit a klíčových partnerství dají relativně jednoduše určit.

Náklady se snaží přirozeně minimalizovat každý business model, ovšem některé modely jsou na nákladový management zaměřené více a některé méně. Existují dvě základní skupiny modelů dle přístupu k nákladům, orientace na náklady a orientace na poskytovanou hodnotu, ta se snaží diferenciací svojí poskytované hodnoty získat zákazníka a náklady jsou tedy podružné. Většina business modelů, se pohybuje někde mezi těmito dvěma extrémy.

Zdroje příjmů

Podnik musí přijít na to, za co je který zákaznický segment ochotný zaplatit. Každý ze zdrojů příjmů může mít rozdílné mechanismy tvorby ceny, například fixní ceník, smlouvání o ceně, v závislosti na trhu nebo aukce.

Zdroje příjmů se dají rozdělit do dvou skupin:

- Transakční příjmy z jednorázových plateb.
- Opakované příjmy plynoucí z probíhajících plateb při dodávání poskytované hodnoty nebo při poskytování poprodejní podpory. (Osterwalder, 2010)

2.8 Tvorba hodnoty pro zákazníka

Místo toho, aby se společnosti omezily jen na své bezprostřední dodavatele, distributory a zákazníky, stále častěji vnímají své podnikání jako hodnotovou síť a věnují svoji pozornost celému dodavatelskému řetězci. (Kotler, 2007, s. 453)

2.8.1 Hodnototvorný řetězec

Ve strategickém řízení je vhodné chápat zdroje firmy širěji než jen jako pouhý souhrn výrobních faktorů, tedy práce, půdy, kapitálu a informací, které firma potřebuje, aby mohla

vyrábět. Firemní zdroje lze chápat jako veškeré firemní aktivity ve vzájemných interakcích, tedy jak nezbytné výrobní faktory, tak i podpůrné procesy. Všechny firemní aktivity by měly vést v souladu s konkurenčním postavením firmy na trhu.

Jako jeden ze základních nástrojů je považován hodnototvorný řetězec, ten firmu dekomponuje na jednotlivé strategicky významné aktivity. Schéma hodnototvorného řetězce je zobrazeno na následujícím obrázku.



Obrázek č. 8: Hodnotový řetězec (Vlastní zpracování dle: Malloya, 2007, s. 70)

Ve spodní části hodnototvorného řetězce je pět aktivit, které řadíme do aktivit primárních, ty se přímo týkají fyzické výroby, prodeje a dopravy výrobků.

- Vstupní logistika – Aktivity spojené s pořízením vstupů, jejich skladováním, rozvozem a manipulací.
- Výrobní operace – Transformace vstupů na konečné produkty.
- Výstupní logistika – Skladování a distribuce zboží.
- Marketing a prodej – Reklama, podpora prodeje, výběr distribučních kanálů.
- Služby – Činnosti spojené s poskytováním služeb k zvýšení či udržení hodnoty výrobku, např. instalace, opravy, školení obsluhy, náhradní díly.

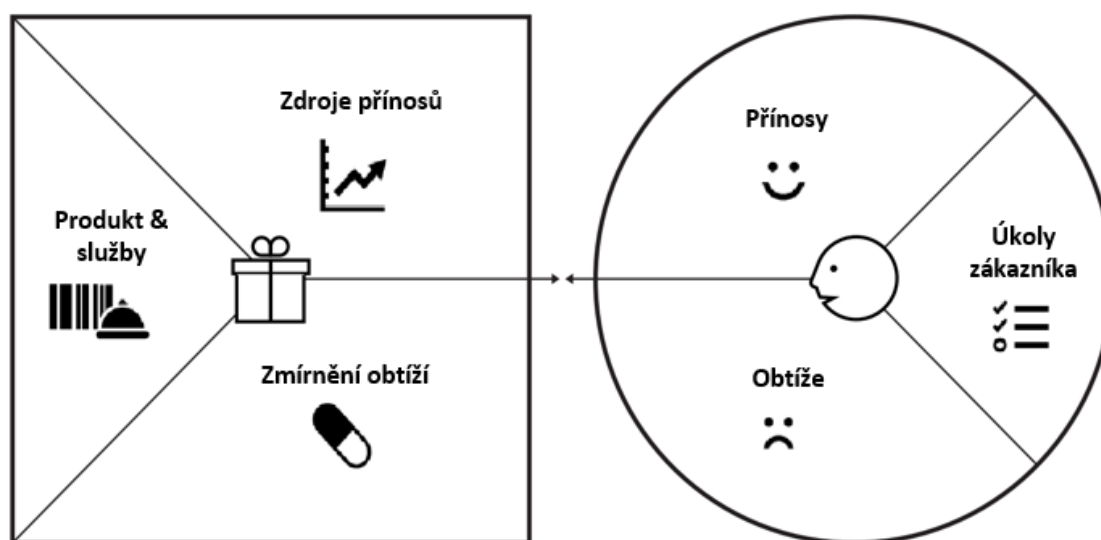
V horní části schématu se nacházejí čtyři podpůrné aktivity, tyto zajišťují primárním aktivitám potřebné zdroje, vstupy, technologie, lidské zdroje atd.

- Zajišťování zdrojů – Nákup vstupů, spotřebovávaných v hodnotovém řetězci.
- Technologický rozvoj – Každá aktivita řetězce vyžaduje určitou technologii, ta může být zaměřena na výrobek, výrobní proces nebo na potřebný výrobní zdroj.
- Lidské zdroje – Nábor, výběr, školení a rozvoj pracovníků, jejich fluktuace.

- Firemní infrastruktura – Vlastní řízení firmy, plánování, finance, účetnictví, řízení jakosti apod. (Hanzelková a spol., 2017, s. 128)

2.8.2 Hodnotová nabídka Canvas

Hodnotová nabídka, v anglickém originále Value proposition Canvas je strategický nástroj, sloužící jako podklad pro tvorbu hodnoty pro zákazníka. Skládá se ze dvou částí, a to ze segmentu zákazníka a z poskytované hodnoty.



Obrázek č. 9: Hodnotová nabídka Canvas (Vlastní zpracování dle: Strategyzer)

Na segment zákazníka se zaměřuje pravá strana diagramu. Jednotlivé body jsou popsány následovně:

- Customer job(s) (úkoly zákazníka) – Každodenní problémy a potřeby, které musí zákazník řešit.
- Pains (obtíže) – Technické problémy, negativní emoce apod., které zákazníky trápí, jejich problémy, obavy a rizika.
- Gains (přínosy) – Pozitivní výstupy, touhy, benefity, která zákazník očekává.

Levá strana se naopak věnuje hodnotě, kterou firma zákazníkovi poskytuje.

- Produkt & služby – Seznam produktů a služeb, které firma zákazníkovi poskytuje.
- Gain creators (zdroje přínosů) – Jak přispívá náš produkt či služba k pozitivnímu přínosu pro zákazníka.
- Pain releivers (zmírnění obtíží) – Jak náš produkt zmírňuje problémy zákazníka.

Průnikem obou částí diagramu je možné určit, jakým způsobem je možné uspokojit reálné potřeby zákazníka.

2.9 Strategie diverzifikace

Jedná se o nejčastější metodu snížení nepříznivých důsledků rizika. Základním cílem je rozložit riziko na co největší základnu. U výrobních firem se jedná zpravidla o úpravu výrobního programu firmy tak, aby důsledky poklesu poptávky po jednom produktu byly kompenzovány zvýšením poptávky po jiné skupině produktů.

- Horizontální diverzifikace – dochází k rozšiřování výroby o další výrobky různé povahy, tyto výrobky doplňují stávající výrobní program nebo vycházejí z výrobních znalostí firmy.
- Vertikální diverzifikace – při výrobě určitého produktu můžeme nákup jednotlivých komponent zaměnit za vlastní výrobu (na straně vstupů), nebo můžeme hotové výrobky prodávat sami a nedodávat je do cizí prodejní sítě (na straně výstupů). Tento způsob diverzifikace snižuje riziko závislosti podniku na subdodavatelích, snižuje riziko kontaktu s nesolventním odběratelem a zkracuje svůj hodnotový řetězec. (Rais, 2007, s. 107)

Diverzifikace se dá dělit také dle příbuznosti oblastí podnikání na diverzifikaci soustřednou a složenou:

- Soustředná – nové diverzifikované výrobky, trhy a funkce podniku jsou příbuzné současným oblastem podnikání. Mezi její hlavní výhody patří lepší využití trhu, vytvoření větší síly podniku nebo dosažení synergie (více výrobků využívajících stejný proces technického rozvoje, zásoby, zařízení).
- Složená diverzifikace (také konglomerátní) – Podnik vyrábí více nepříbuzných výrobků, popř. působí na nepříbuzných trzích nebo v nepříbuzných funkcích. Diverzifikace do oblastí, které nejsou konformní se stávající oblastí podnikání.

Hlavní důvody pro konglomerátní diverzifikaci:

- Podnik se obává, že produkt je ve stadiu saturace, a tedy chce přejít na jiné trhy.
- Současný produkt produkuje vyšší zisky, které nemohou být zpětně investovány do stejné oblasti, a zároveň existují příležitosti je lépe investovat.
- Antimonopolní zákony mohou bránit expanzi v současném oboru podnikání. (Hanzelková a spol., 2017, s. 160)

2.10 Souhrn teoretických východisek

V teoretické části byl položen teoretický základ pro business strategii a její postavení v hierarchii firemní strategie. Byly teoreticky popsány cíle definující business strategii.

Z hlediska konkurenční strategie byly v teoretické části nejprve rozpracovány klasické Porterovy generické strategie, tedy strategie vedoucí pozice v nákladech, diferenciaci a zaměření. Jako druhý byl rozpracován konkurenční charakter strategie úspěchuschopnosti. V dalších částech byla dána přednost druhému konceptu z důvodu jisté těžkopádnosti Porterových strategií, kdy se u malého stavebního podniku nedá s určitostí definovat, zda se ubírá pouze cestou diferenciaci či vedoucího v nákladech.

Jako nástroje pro formulaci business strategie byly popsány marketingový mix 7P a business model Canvas. V návrhové části bude použit populární Canvas, ten byl pro své logické uspořádání na plátně popisující jednotlivé body celkového nastavení firmy zvolen jako elegantnější varianta. Marketingový mix bude oproti tomu použit při popisu fungování firmy v analytické části.

Nástroje pro popis tvorby hodnoty pro zákazníka byly opět popsány dva, a to hodnototvorný řetězec a hodnotová nabídka Canvas. V návrhové části bude použit první ze jmenovaných, to kvůli charakteru zakázek ve stavebním podniku. Dle názoru autora není hodnotová nabídka Canvas pro popis tvorby hodnoty ve stavebním podniku vhodná, protože podnik se nesnaží najít zákaznickovy obtíže, které by řešil, stejně tak se nesnaží identifikovat jeho každodenní problémy. Oproti tomu se aktivity výrobního podniku dají poměrně jednoznačně rozdělit na soubor po sobě jdoucích operací, které společně tvoří právě hodnototvorný řetězec.

Ačkoli téma strategie diverzifikace patří spíše do problematiky korporátní strategie, tak vzhledem ke skutečnosti, že se práce zabývá právě diverzifikací podnikatelských aktivit, byla i tomuto tématu věnována pozornost.

3 Analytická část

Pro první tři kapitoly analytické části, tedy Základní představení podniku, Popis činnosti pomocí marketingového mixu a Charakteristika současného stavu firmy dle „7S“ platí, že jako zdroje informací bylo využito rozhovorů s jednatelem firmy.

3.1 Základní představení podniku

Předmětem diplomové práce je menší prostějovská stavební firma Podnik, v rejstříku firem zapsaná jako fyzická osoba podnikající dle živnostenského zákona. Firma vznikla 1. dubna 1997 a v současné době má 24 stálých zaměstnanců.

Podnik se soustředí geograficky převážně na lokální prostějovský trh a 90 % staveb v minulosti bylo realizováno v Prostějově a okolí. Podnik má sídlo v Prostějově, v rámci jedné nemovitosti se nachází kancelářské prostory pro jednatele, jeho asistentku a ekonoma, v té samé budově se nachází také zázemí se šatnou a toaletami pro dělníky. Ve vedlejší budově se nachází skladiště techniky a dílna.

Firmě se daří dlouhodobě vytvářet zisk. Je plněn záměr vytvářet účetní rezervy pro plánované i neplánované opravy stávající techniky a nemovitostí a zároveň investice do strojního i nemovitého vybavení firmy. Pro tyto účely je navíc majitelem firmy každoročně navyšován nerozdělený zisk firmy.

Firma vlastní dvě kontejnerová nákladní vozidla, dodávku, dva multifunkční zemní stroje s bouracími kladivy, popř. lžící, zařízení pro realizaci velkopřůměrových pilot, dvě osobní vozidla, autojeřáb, věžový jeřáb, míchačky, tryskací zařízení, bourací kladiva a další drobnou mechanizaci. Jednatel také jezdí ve služebním automobilu.

Mechanizace méně citlivá k meteorologickým výkyvům, která nemusí být zastřešená, popř. technika, která se již nevejde do omezených vnitřních skladových prostor, je uskladněná na dvoře. Na dvoře je také naskladněný momentálně přebytečný materiál. Využívání prostor firmy se dá označit jako velmi neefektivní, velké části venkovních i vnitřních skladovacích prostor byly v průběhu let zaskládány nepotřebným materiálem či vybavením.

3.2 Popis činnosti pomocí marketingového mixu

Pomocí některých bodů „P“ z rozšířeného marketingového mixu bylo vysvětleno fungování tvorby hodnoty pro zákazníka. Nutno podotknout, že zejména body „distribuce“ a „procesy“ se

v mnoha ohledech prolínají. Je to proto, že jednání s investorem není omezeno na objednávku a dále až předání stavby, ale nutnost komunikace s investorem doprovází stavbu po celou dobu stavebního procesu.

3.2.1 Produkt

Předmětem podnikání jsou vázané činnosti „Projektová činnost ve výstavbě“ a „Provádění staveb, jejich změn a odstraňování“.

Kvalifikace pracovníků a vybavení technikou umožňuje firmě provádět rozmanité stavební práce, vše samozřejmě závisí na získaných zakázkách. Firma provádí výstavbu novostaveb rodinných domů, opravy, údržbu a rekonstrukce stávajících objektů, zateplování objektů, výstavbu a opravy halových objektů a obecně ocelových konstrukcí, odstraňování objektů, provádění velkoplošných pilot atd. Firma také provádí montáže v rámci dotačního programu Zelená úsporám.

Práce, které podnik nemůže zajistit svými silami, a to z důvodů kapacitních nebo kvůli nedostatečné odbornosti či oprávněním, zajišťuje pomocí subdodávek. Mezi tyto činnosti patří zejména práce elektro, plyn, topení, hromosvody, vzduchotechnika, slaboproud.

Vzhledem k rozmanitosti stavebních zakázek je problematické obecně říct, co konkrétně je produktem firmy. K popisu produktu tedy byly brány v úvahu zakázky získané za posledních pět let. Od ledna roku 2016 bylo uzavřeno 26 zakázek v celkovém objemu 63 mil. Kč. Z tohoto počtu bylo dvanáct menších zakázek pod 500 000 Kč, takovéto zakázky jsou většinou využívány pro vyplnění kapacity v zimních měsících a realizují je zpravidla jeden až dva dělníci. Mezi takovéto zakázky patří zejména rekonstrukce interiérů v bytových i nebytových jednotkách, tam patří rekonstrukce kuchyní, bytových jader, koupelen, provádění nových podlah a podhledů, dále také malířské a natěračské práce.

Ze zbylých zakázek bylo realizováno deset zakázek novostaveb či generálních rekonstrukcí rodinných domů či bytů v celkovém objemu 27 mil. Kč. Zbylých cca 32 mil. Kč je rozděleno mezi čtyři větší zakázky pro investory podnikatele, mezi ty patří rekonstrukce výrobní haly jednoho prostějovského strojírenského podniku a stavba kancelářských prostor pro zemědělské družstvo v Kostelci na Hané. Na novostavbě víceúčelové sportovní haly v Prostějově se Podnik podílel jako subdodavatel při zakládání stavby a také při návrhu a realizaci protipožárních zařízení a opatření. U větších realizací typu výstavby průmyslové haly je podnik stále téměř samostatný. Provádí zde práce od zakládání, plošného i hlubinného, realizaci HSV (hlavní

stavební výroba, zjednodušeně hrubá stavba) a PSV (přidružená stavební výroba, obecně kompletační práce nepatřící do HSV) a další dokončovací práce. Instalace jeřábů a dalších technologicky specializovaných zařízení provádí zpravidla subdodavatelské firmy.

Z hlediska segmentace zákazníků připadá na soukromé investory spotřebitele 20 zakázek v celkovém objemu 28 mil. Kč, což činí přibližně 45 % z celkového objemu. naproti tomu na soukromé investory podnikatele připadá 6 zakázek v objemu 35 mil. Kč, tedy zhruba 55 % z celkových tržeb.

3.2.2 Cena

Jednou z důležitých činností je oceňování zakázek, k tomuto účelu používá firma ceníky Ústavu racionalizace ve stavebnictví (ÚRS) a další poznatky z ekonomických výsledků z již dokončených zakázek. Ceníky ÚRS jsou ceníky materiálů a prací, ze kterých vycházejí všechny stavební rozpočtářské programy, mezi které patří například KROS, BUILDpower S apod.

Obecně je tedy cena založená na nákladech a je vytvářena za pomoci kalkulačního vzorce. Marže firmy však není pevně daná, spíše se dá říct, že firma zná minimální marži, která podniku umožní zůstat v černých číslech, skutečnou marži na jednotlivé stavby však určí jednatel na základě odborného odhadu, pramenícího z jeho dlouholetých zkušeností, takto zůstane produkt firmy konkurenceschopný a zároveň je podnik náležitě ziskový.

Z rozhovorů s jednatelem Podniku za posledních 5 let vyplývá, že marže u jednotlivých zakázek se pohybovala v širším rozmezí od 10 až do 20 % u menších zakázek, tedy interiérových rekonstrukcí, bytových jader a podobně. U větších zakázek staveb rodinných domů a zakázek pro podnikatelské subjekty, tedy kancelářských prostor nebo průmyslových objektů, se marže již pohybovala v užším rozmezí okolo 15 až 17 %.

Malá velikost firmy a tím pádem nízké režie podniku umožňují držet ve srovnání s konkurencí relativně nízké ceny při zachování průměrné ziskovosti. Při správném výběru stavebních zakázek může tento fakt být brán jako velká konkurenční výhoda.

3.2.3 Distribuce

Ve všech fázích získávání zakázky, přípravy stavby i stavební části samotné probíhá úzká osobní spolupráce s investorem nebo osobou pověřenou. V případě požadavku investora na vícepráce firma zpracuje dodatek k ceně a následně je zahrnut do dodatku ke smlouvě o dílo.

Strategie firmy z pohledu distribuce spočívá v profesionálním a proaktivním jednáním vůči zákazníkovi. Jelikož komunikace se zákazníkem úzce souvisí také s propagací firmy, v souladu s bodem propagace je třeba vytvořit proces, který systematicky zlepší komunikaci se zákazníkem. Se vstupem na nový segment trhu se dá očekávat až násobně zvýšená administrativní náročnost komunikace se zástupci investora.

3.2.4 Propagace

Svoji nabídku inzeruje podnik v lokálním tisku, avšak ten nemá příliš širokou čtenářskou základnu a ve výsledku funguje propagace firmy vesměs na základě kladných referencí dřívějších zákazníků. Toto klade velké požadavky na stálé udržování výborných vztahů se zákazníky, což může být v mnoha případech nedostižitelnou metou. Zároveň to také velmi zužuje spektrum potenciálních zákazníků, jelikož tyto kladné reference se šíří pouze v rámci relativně úzké skupiny lidí. Na druhou stranu se ukázalo, že kladné reference jsou velmi účinným nástrojem reklamy a mnoho zákazníků, jak podnikatelů, tak spotřebitelů, považuje reference jako klíčový bod při rozhodování o výběru dodavatele.

Propagaci lze označit za spíše slabou stránku podniku a v tomto směru bude třeba zapracovat. V rámci zvýšení konkurenceschopnosti bude třeba vytvořit procesy, kterými si podnik aktivně systematicky zlepší vztahy s investory a tím pádem zvýší počet kladných referencí. Druhým bodem bude zvětšení okruhu oslovených potenciálních zákazníků.

3.2.5 Procesy

Již ve fázi získávání zakázky firma jedná s investorem nebo s pověřenou osobou, to zejména v případě, že je potřeba doplnit doloženou projektovou dokumentaci stavby. Již v této fázi je vyžadováno stavební povolení.

Po vyjasnění podstatných skutečností s investorem je uzavřena smlouva o dílo. Ve smlouvě o dílo jsou stanoveny sjednané skutečnosti včetně záloh. Výše a termíny záloh jsou specifikovány podle časového harmonogramu stavby.

Po fázi získání zakázky následují neméně důležité činnosti firmy, a to předvýrobní, výrobní a provozní příprava staveb. Ty slouží k detailnímu rozplánování organizace staveniště, nasazením optimálního množství strojního zařízení a počtu pracovníků dle profesí, to rozhoduje o dosahované ekonomii stavby. V průběhu fáze přípravy stavby se spolupracuje s investorem nebo se stavebním dozorem. Zejména se jedná o zařízení staveniště, nasazení věžového jeřábu,

zemních strojů apod. Investor je upozorněn na potřebu vytyčení veškerých podzemních inženýrských sítí při předání staveniště.

Samotný výrobní proces stavby lze jen těžko zobecnit vzhledem k charakteru stavebnictví, a tedy jedinečnosti každého jednoho výrobku. Stavební práce lze zařadit do skupin přípravných prací, výkopových prací, zakládání staveb, realizací betonových, ocelových a dřevěných, obecně nosných konstrukcí, technického zařízení budov, tesařských a zednických prací, dokončovacích prací apod.

3.3 Charakteristika současného stavu firmy dle „7S“

Následuje popis fungování firmy v současném stavu za pomoci bodů modelu „7S“, těmi jsou strategie, struktura, systémy, styl, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty. V rámci této části budou identifikovány klíčové skutečnosti k jednotlivým faktorům „7S“ a jejich slabá, popřípadě silná místa a na konci každého z bodů popisu firmy bude v krátkosti shrnuto, zda a jak se daný faktor shoduje či neshoduje se záměrem částečného přechodu na sektor veřejných zakázek.

3.3.1 Strategie

V rámci firmy jsou nastavené určité dílčí cesty rozvoje, nicméně ucelená strategie formulovaná není. Tyto dílčí cesty rozvoje podniku jsou spíše soubor nepsaných záměrů firmy.

Dlouhodobou snahou podniku je kromě snahy získávání zakázek s nejvyšší marží zejména kvalita prováděných prací, spokojenost zákazníků, odpovídající výdělky managementu a všech zaměstnanců s dosažením optimálního čistého zisku.

Vedení firmy se nákupem dalšího strojního vybavení a nářadí snaží postupně nahrazovat lidskou práci, ta je totiž v ekonomice firmy nejvíce nákladná. Kromě toho aspektu je lidská práce ovlivňovaná náklady na nemoci, dovolené, stále vyšší odvody za zaměstnance a jejich stále se zvyšující mzdové požadavky. To na druhou stranu klade nárok na efektivní využívání stavební mechanizace.

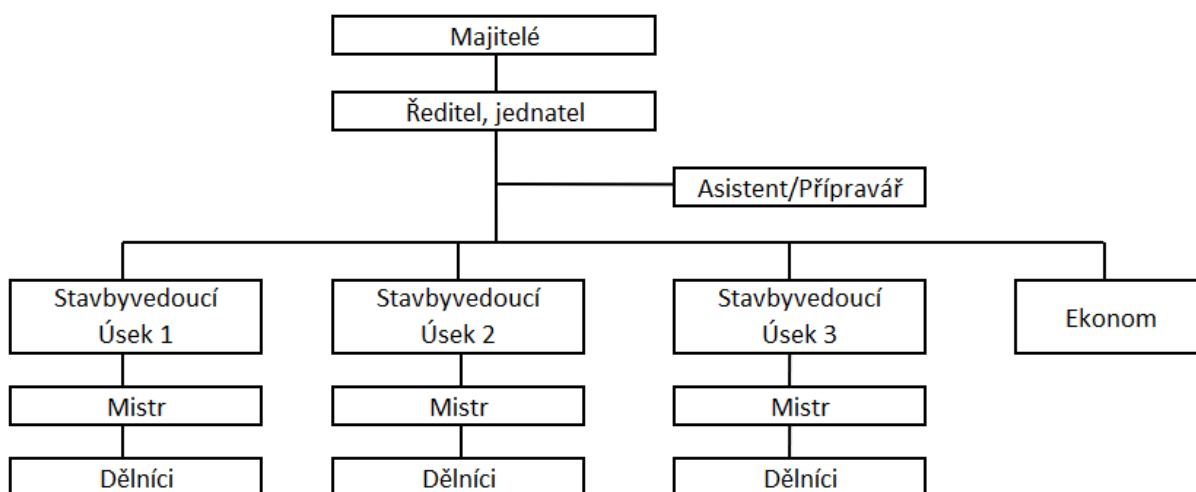
Aspekt neefektivního využívání podnikové mechanizace a pracovníků je jedním z hlavních problémů firmy. Ve stávajícím stavu funguje využívání mechanizace na domluvě mezi jednotlivými stavbyvedoucími či mistry a ti mají v jejím využívání volnost absolutně neodpovídající finanční hodnotě této techniky. Část zisku firmy je vyčleněna pro údržbu a nutné opravy nezávisle na tom, zda jedna skupina využívá stroj více či méně. Nikdo není finančně motivován

stroj v termínu využít a poté dát k dispozici ostatním skupinám. Je bohužel poměrně častým jevem, že jedna pracovní skupina drží stavební stroj na své stavbě, aniž by ho v to dané období využívala a ostatní pracovní skupiny nemají k tomuto stroji přístup.

I po vstupu na nový segment trhu bude zachována snaha soutěžit o zakázky s nejvyšším ziskem, dále vzhledem k požadavkům veřejných zadavatelů na evidenci a stav mechanizace použité na stavbě bude současně výhodné řešit i problém stavu stavební techniky.

3.3.2 Struktura

Organizační struktura podniku je štábně-liniová. Liniová struktura je založena na principu jediného odpovědného vedoucího, je výhodná zejména jednoduchostí organizačních vztahů a jednoznačností pravomocí a odpovědnosti. Jediným štábním útvarem v podniku je pozice asistentky/přípravářky, která zajišťuje podporu jednatelem firmy.



Obrázek č. 10: Organizační struktura Podniku (Vlastní zpracování)

Ředitel firmy, jednatel

- Řídí činnosti firmy, zabezpečuje a odpovídá za plnění všech úkolů stanovených majitelem firmy v souladu s právními předpisy včetně BOZP a PO. Ve všech věcech firmy rozhoduje samostatně pokud rozhodnutí není vyhrazeno majiteli firmy.
- Odpovídá za technickou úroveň a jakost stavebních prací a služeb, případně výrobků.
- Uzavírá s odběrateli a dodavateli smlouvy o dílo, kontroluje jejich plnění.
- Společně s asistentkou vypracovává nabídky do výběrových řízení.
- Jednateli jsou přímo podřízeni asistentka/přípravářka, stavbyvedoucí a ekonom.

Asistentka, přípravářka (dále v textu označována jako asistentka)

- Vyřizuje písemnou agendu jednatele, řídí archivaci písemností.
- Řídí potřebná školení zaměstnanců, o těchto školeních vede evidenci.
- Odpovídá za zpracování nabídkových cen do výběrových řízení.
- Přípravuje podklady pro smlouvy o dílo, včetně těch se subdodavateli.
- Zpracovává předvýrobní přípravu zakázek.

Stavbyvedoucí

- Odpovídá komplexně za plnění ukazatelů na přidělených stavbách, zejména za plnění hospodářských výsledků, termínů sjednaných ve smlouvě o dílo, za kvalitu provedených prací a BOZP a PO.
- Před zahájením prací odpovídá za převzetí staveniště a administrativních dokladů sepsaných s účastníky výstavby v rámci smlouvy o dílo.
- Stavbyvedoucí také odpovídá za řádné využívání a hospodaření s přidělenými dopravními a mechanizačními prostředky.
- Přípravuje stavby k předání, zajišťuje odstranění nedodělků a závad ve smluvených termínech.
- Vede stavební deníky a eviduje všechny změny, ke kterým dojde v průběhu výstavby, provádí fakturaci stavebních prací, včetně jejich dodatků.
- Vede předávání staveb investorům a související předávací protokoly realizovaných staveb.
- Řídí a kontroluje mistry, případně vedoucí pracovních skupin.

Mistr, vedoucí pracovní skupiny

- Odpovědností mistra je řízení a kontrola pracovní čety, evidence docházky a využívání pracovní doby a kontrola pracovní kázně obecně.
- Odpovídá za plynulé nárokování stavebního materiálu, jeho ukládání a zabezpečení.
- Odpovídá za kvalitu odvedených prací a dodržování technologické kázně.
- Zpracovává podklady pro fakturaci a výplaty mezd.
- Odpovídá za dodržování BOZP a PO a za dodržování pořádku na staveništi.

Ekonom

- Zabezpečuje kontrolu a zpracování předaných účetních podkladů od ostatních úseků.
- Zabezpečuje a odpovídá za komplexní zpracování dokladů pro finanční úřad, zdravotní a sociální pojištění, důchod atd.
- Provádí kontrolu a úhradu faktur odběratelů a dodavatelů, vede k tomu evidenci. Vede jednání u případných odchylek v úhradách faktur. Přípravuje podklady pro případné vymáhání soudní cestou.
- Odpovídá za dodržování termínů výplaty mezd zaměstnanců.
- Odpovídá za zpracování ekonomických rozborů hospodaření firmy, a to jednou za měsíc. Navrhuje řediteli opatření pro další období.

Vzhledem k velikosti podniku není stávající struktura nijak limitující a jak jednatel firmy, tak i jednotliví stavbyvedoucí jsou natolik odborně a organizačně zdatní, že ve struktuře podniku autor nespatřuje žádný velký nedostatek. Ve spojitosti se vstupem na trh veřejných zakázek bude třeba vyčlenit jeden úsek, který se bude těmito realizacemi zabývat. Vzhledem k možnosti personální nedostatečnosti při enormním zvýšení administrativy bude třeba počítat se zaměstnáním nového asistenta pro práci s veřejnými zakázkami.

3.3.3 Systémy

Elektronické informační systémy pro zpracování docházek, dovolené, výplaty aj. podnik nevyužívá. Vzhledem k počtu zaměstnanců (24) je současný systém považován za zcela vystačující i po vstupu podniku na nový segment trhu.

Podnik využívá služeb externí právní poradenské firmy, se vstupem na nový segment veřejných zakázek se dá očekávat, že náklady na právní služby násobně vzrostou.

Podnik je držitelem certifikátu jakosti ISO9001.

3.3.4 Styl

Povaha stavební výroby vyžaduje decentralizovanou organizaci řízení.

Jako běžně ve stavebnictví, vztahy na pracovišti, a zvláště na stavbě samotné, jsou velmi neformální. Ačkoli bývá vedoucí pracovník autorita, musí být schopen s dělníky zároveň jednat přirozeně, nestrojeně a zároveň dostatečně asertivně.

Vztahy v pracovních skupinách nejsou vždy ideální, jsou zavedeny výrobní porady na stavbách v intervalech nejméně 14 dní. Na těchto poradách jsou řešeny pracovní výsledky, plnění časových plánů, tržeb a případné problémy v pracovní skupině. Výrobních porad se dle potřeby zúčastňuje také ředitel firmy.

Na stylu řízení firmy se plánovaná změna výrazně neprojeví, spíše než na vnitřní fungování a vztahy v podniku má vstup na nový segment vliv na komunikaci s externími zainteresovanými stranami.

3.3.5 Spolupracovníci

Jedním z úkolů stavbyvedoucích, mistrů a vedoucích pracovních čet je péče o nové méně zručné pracovníky tak, aby z důvodu nedostatku zkušeností neztratili motivaci a nezanevřeli na stavařské řemeslo. To je důležité zejména z toho důvodu, že mladých vyučenců ve všech stavebních profesích je na trhu kritický nedostatek. V současné době má firma stabilizovaný kolektiv.

Odměňování pracovníků zpravidla funguje jako úkolová mzda, tam kde úkolová mzda nejde použít (například výškové práce), je využívána mzda časová. Plnění úkolů na všech úsecích je také obsaženo v pohyblivé složce mzdy. Kromě těchto finančních stimulů pracovníků má ředitel firmy dostatek prostředků na mimořádné odměny pro iniciativní řešení problémů, inovátorská řešení, úspory nákladů atd.

V návaznosti na zamýšlenou změnu bude z důvodu větší kontroly úřadů zejména nutné varovat se najímání pracovníků na volné noze s živnostenským listem, takzvanému švarcsystému. Toto ovšem není případ řešeného Podniku, jelikož ten využívá pouze služeb kmenových zaměstnanců, popřípadě externích subdodavatelů. V souvislosti s řešením problému neefektivního využívání mechanizace bude třeba zavést změny v odměňování stavbyvedoucích.

3.3.6 Schopnosti

Mezi profesní způsobilosti pracovníků firmy, tedy firmy jako takové, patří kromě jiného svářečské oprávnění, oprávnění k montáži konstrukcí suché výstavby, včetně konstrukcí protipožárních a bezpečnostních, provádění kontroly provozuschopnosti požárně bezpečnostních zařízení dle vyhlášky Ministerstva vnitra č. 246/2001 Sb., aplikace protipožárních nátěrů.

Poměrně velkou předností firmy je fakt, že jednatel firmy je autorizovanou osobou v oboru Požární bezpečnost staveb. Požárně bezpečnostní řešení stavby je nutnou součástí projektové

dokumentace, aby bylo stavebním úřadem vydáno stavební povolení. Osob s touto autorizací je dlouhodobě velký nedostatek.

Firma zajišťuje pravidelné proškolení pracovníků v oblasti BOZP a PO, dále proškolení lešenářů, vazačů břemen, obsluhy zdvihacích zařízení, obsluhu vysokozdvižných vozíků apod.

Jednatel firmy je dlouholetým členem České komory autorizovaných inženýrů a techniků (ČKAIT), je autorizovaným inženýrem pro výše zmíněný obor Požární bezpečnosti staveb a pro obor Pozemních stavbeb. Na základě toho je vydáno živnostenské oprávnění pro:

- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování
- Projektová činnost ve výstavbě

Kromě jednatele firmy působí ve firmě tři stavbyvedoucí, tito momentálně nevlastní autorizaci ČKAIT, a tak veškeré stavby zaštiťuje svým razítkem právě jednatel firmy. Toto může být limitující faktor vzhledem k faktu, že při provádění zakázek pro veřejného zadavatele bývá autorizace stavbyvedoucího běžně vyžadována.

Se záměrem vstupu na nový segment je profesní odbornost dostatečná pouze u malého počtu pracovníků. Pro vstup na nový segment, a zároveň pro zvýšení souhrnné odbornosti podniku pro vyšší konkurenceschopnost, bude třeba zvýšit počet dělníků s odborností svářeče a sádko-kartonáře. Speciálně odbornost sádko-kartonáře je velmi žádaná, jelikož se jedná o moderní technologii, která výrazně zrychluje a zjednodušuje některé interiérové stavební práce.

3.3.7 Sdílené hodnoty

I když si firma během svého působení vytvořila potřebné zajištění kvalifikovanými pracovníky a potřebnou techniku, při výrobních poradách úseků je stavbyvedoucími pracovníkům stále připomínáno, že kvalita odvedené práce a slušnost při jednání se zákazníkem a obecně na stavbě je zárukou nových zakázek, a tedy i dalších výdělků.

K tomu směřuje i kontrolní činnost zejména používání pracovních osobních ochranných prostředků (přilby, ochranné brýle, rukavice), velký důraz je kladen na dodržování zákazu požívání alkoholu na pracovišti. V minulosti bylo v tomto ohledu zjištěno několik porušení nařízení a bylo také citelně finančně postiženo a došlo i k výpovědi vzhledem k hrubému porušení pracovní kázně.

Se vstupem firmy na nový segment se dá očekávat větší míra kontroly ze strany jak zadavatele, tak obecně kontrolních orgánů, z tohoto důvodu bude muset být i v rámci firmy zvýšen důraz na dodržování jak kvality práce, tak i její bezpečnosti.

3.4 Analýza obecného okolí

Na následujících stránkách je provedena analýza obecného okolí odpovídající struktuře SLEPT. Jednotlivé faktory jsou zde popsány tak, jak ovlivňují stavební podnik na trhu veřejných i privátních zakázek. Je zde rozveden politicko-ekonomický faktor, zvláštní pozornost je věnována legislativnímu faktoru, zejména Zákonu o zadávání veřejných zakázek a jako další jsou popsány faktory ekologické a technologické. Na konci kapitoly se nachází kritické shrnutí popsaných bodů.

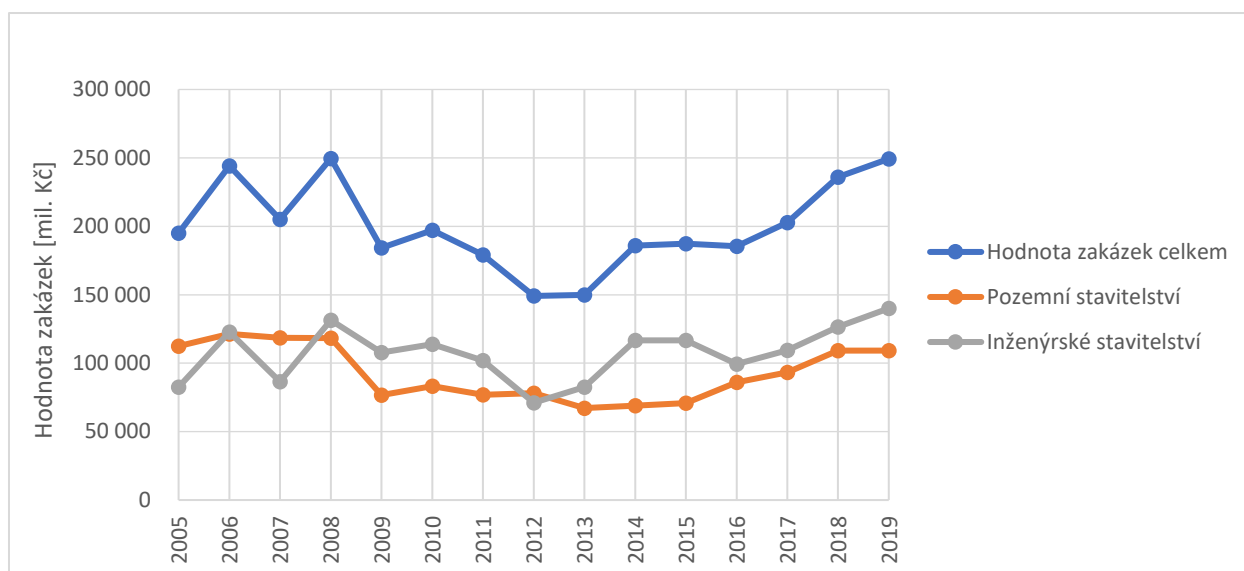
3.4.1 Politicko-ekonomický faktor

Postavení stavebnictví v ekonomice

Stavebnictví je jedním ze základních pilířů ekonomiky. Je to jeden z hlavních odběratelů produktů v mnoha průmyslových odvětvích a také faktor, který zásadně utváří podobu krajiny, obcí a měst. Díky akceleračnímu a multiplikačnímu efektu se dá stavebnictví považovat jako jeden z důležitých indikátorů vývoje ekonomiky.

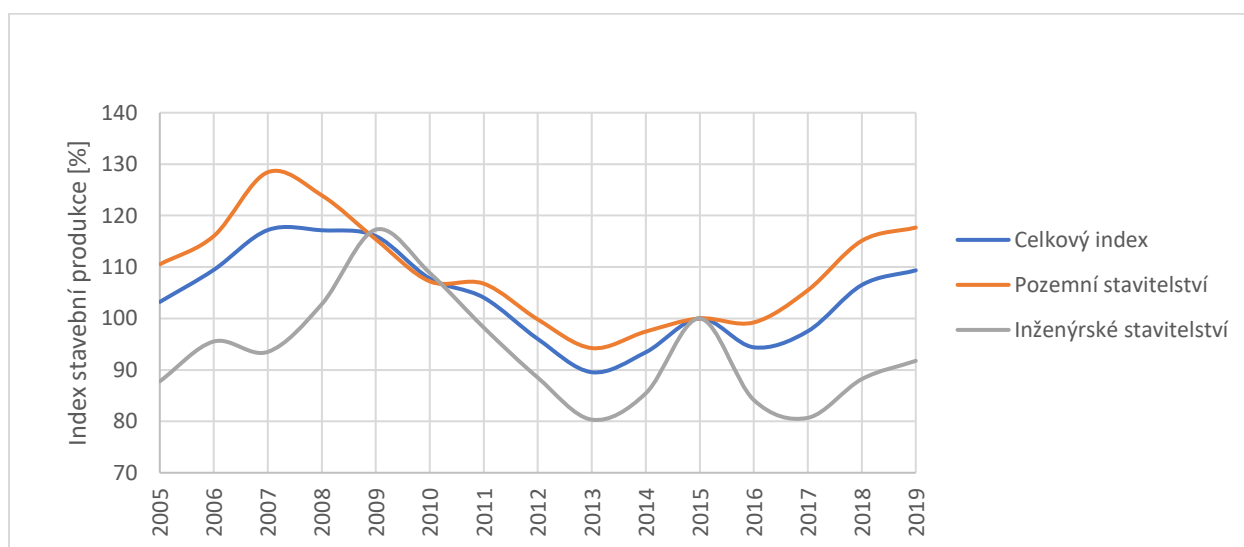
- Inženýrské stavby – mosty, komunikace, podzemní stavby, vedení trubní a elektrická, vodohospodářské stavby
- Pozemní stavby – bytové a nebytové budovy, výrobní a nevýrobní

Přínos odvětví do ekonomiky státu lze charakterizovat jako jeho podíl na hrubé přidané hodnotě (HPH) celé ekonomiky. Podíl stavebnictví na HPH se dlouhodobě pohybuje mezi 5-7 %. Poměrného maxima, a to 6,9 % HPH, dosáhlo stavebnictví v roce 2010, poté podíl stavebnictví na celé ekonomice klesl na cca 5,5 % v roce 2014 a od té doby tento poměr spíše stagnuje. Toto je způsobeno celkovým růstem ekonomiky v posledních letech, v absolutních číslech totiž hrubá přidaná hodnota ve stavebnictví posledních 6 let stabilně rostla. (www.mpo.cz, 2019)



Obrázek č. 11: Vývoj objemu zakázek v letech (Vlastní zpracování dle dat ČSÚ)

Následující graf ukazuje vývoj indexu stavební produkce s bazickým indexem pro rok 2015 (tedy 2015 = 100 %) v letech 2005-2019. Index stavební produkce je procentuální podíl produkce daného roku a produkce v roce 2015.



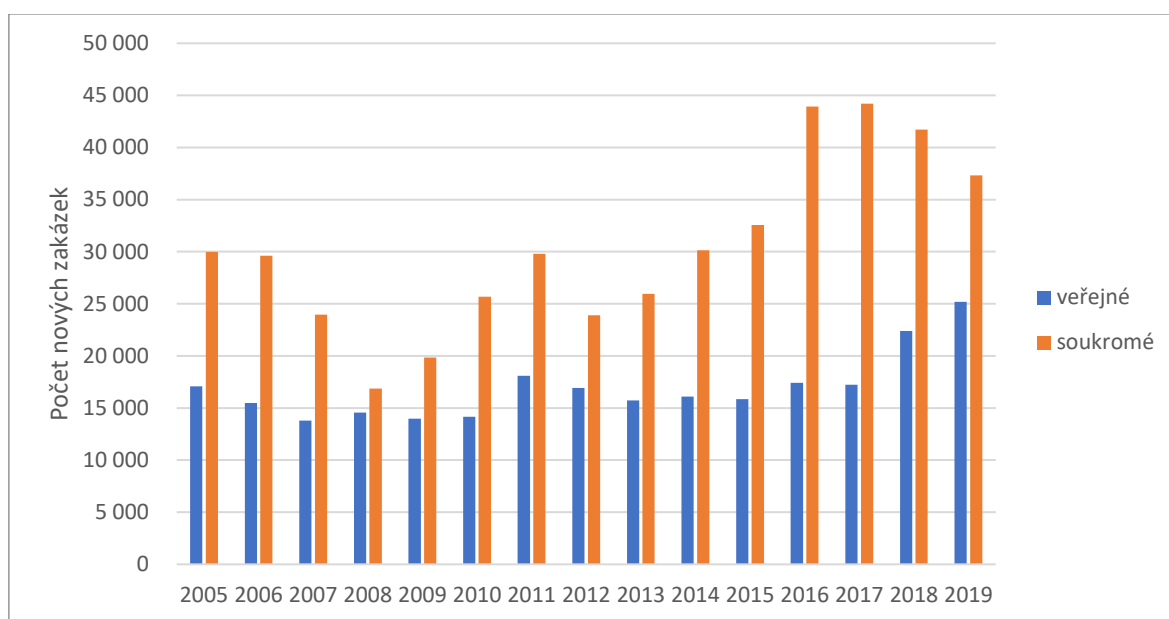
Obrázek č. 12: Vývoj indexu stavební produkce v letech (Vlastní zpracování dle dat ČSÚ)

Aktuální vývoj

Politická situace v zemi má významný vliv na výdaje směřující do stavebnictví. Je nutno si přiznat, že státní investice do rozvoje infrastruktury jsou závislé aktuálním politickým děním a je

tedy obtížné jejich další trend predikovat. Obě dvě politické strany s aktuálně nejvyššími volebními preferencemi, dle webových stránek agentury Kantar (<https://cz.kantar.com/trendy-ceska/>, 2021), pro březen 2021 to byly ANO (<https://www.anobudelip.cz/cs/>, 2021) a Piráti (<https://www.pirati.cz/>, 2021), ve svých programových prohlášeních uvádějí, že rozvoj infrastruktury je pro ně jednou z priorit.

Ačkoli je predikce budoucích výdajů z trendů minulých problematická, tak data Českého statistického úřadu v následujícím grafu ukazují, že počty veřejných zakázek ve stavebnictví v posledních 3 letech znatelně rostly.



Obrázek č. 13: Vývoj počtu nových zakázek v letech (Vlastní zpracování dle dat ČSÚ)

Graf vývoje počtu nových zakázek také ukazuje, že počet staveb financovaných z privátních zdrojů v letech značně kolísá v závislosti na kondici ekonomiky. Zejména v letech velké recese v roce 2008 je propad počtu privátně financovaných staveb výrazný, mezi lety 2006 a 2007 je to téměř 20 % a mezi lety 2007 a 2008 až 30 %. Naproti tomu v sektoru veřejných zakázek je volatilita nižší a dá se tedy s omezenou spolehlivostí předvídat vývoj do budoucích let.

Jako většina odvětví lidské ekonomické činnosti, i stavebnictví bylo zasaženo pandemií Covid-19.

Zpočátku roku 2020 stavební produkce, podobně jako v předchozích letech, rostla zejména díky inženýrskému stavitelství. V dubnu se však začaly projevovat důsledky epidemie a opatření proti jejímu šíření. Ke zhoršení meziročního srovnání v jednotlivých měsících přispěly

mimo jiné odliv zahraničních pracovníků, rekordně deštivý červen a také vysoká srovnávací základna z roku 2019. V průběhu letní sezóny pozemní stavitelství svůj propad sice zpomalilo, inženýrské stavitelství se však propadlo dále, nedostatek pracovní síly ze zahraničí nadále pokračoval a poptávka vážně také v důsledku administrativní nepřipravenosti staveb. (www.czso.cz, 2020)

Závislost ekonomiky ČR na vnější poptávce a integraci do globálních hodnotových řetězců pouze zesílila negativní dopady protiepidemických opatření. Nezaměstnanost vzrostla z nízké úrovně a růst mezd ustoupil. Dle ekonomických prognóz Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) se v letech 2021 a 2022 dá očekávat pomalý návrat do normálu, to však bude velmi záležet na účinnosti očkování. Obecně se dá říct, že z ekonomického hlediska panuje ohledně vývoje v nejbližších měsících a letech velká nejistota.

Dotace

Pro podporu regionálního rozvoje existují dotační programy jak pod záštitou Evropské unie, tak financované Ministerstvem pro místní rozvoj. Podnik se přihlášením do veřejných soutěží může zapojit i do takto financovaného projektu, a tedy získat nepřímo přístup k takovým dotacím.

Korupce

Při zpracování diplomové práce o podnikatelském prostředí ve stavebnictví v České republice je třeba se zmínit také o korupci.

Korupci je možno definovat jako zneužití postavení, spojené s porušením principu nestrannosti při rozhodování. Bývá motivováno vidinou materiálního zisku nebo jiných výhod pro toho, kdo má rozhodovací pravomoc. Účast v korupčním jednání je etickým a mravním selháním jednotlivce. Korupce může ohrozit životaschopnost demokratických institucí a tržních ekonomik a zároveň bezpečnost státu, a to jak z hlediska vnitřní, tak i vnější bezpečnosti. Korupce je postihovaná dle trestního zákoníku Zákona č. 40/2009 Sb. (www.policie.cz)

Dle mezinárodní organizace Transparency International se Česká republika v Indexu vnímání korupce v roce 2019 propadla z 38. místa na 44. příčku ze 180 hodnocených. V rámci Evropské unie se tedy nacházíme na 19. místě z 28 států (tedy včetně Spojeného království). (www.transparency.cz, 2020)

Dle výsledků průzkumu serveru EY a Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR představuje korupce pro české podnikatele a manažery velký problém. Uvádí, že 82 % respondentů průzkumu vnímá korupci jako rozšířený jev a 40 % dotazovaných považuje korupci jako překážku v podnikání. Uvádí také, že 35 % českých podnikatelů a manažerů si myslí, že bez úplatku není možné získat veřejnou zakázku. (www.ey.com, 2020)

Do velkých problémů se kvůli korupci dostal také největší stavební subjekt v České republice, a to skupina Metrostav. Dle serveru Aktuálně.cz byla skupina Metrostav kvůli korupční kauze Davida Ratha, týkající se nelegální organizace veřejných zakázek v několika středočeských nemocnicích, zatím nepravomocně odsouzená k 10 milionové pokutě, a hlavně ke tříletému vyřazení z účasti na veřejných zakázkách. Nutno podotknout, že zákaz účasti na veřejných zakázkách může být pro největší českou firmu likvidační. (www.zpravy.aktualne.cz, 2020)

3.4.2 Legislativní faktor

Pod legislativní faktor patří veškeré zákony, regulace a normy, kterými se musí Podnik musí při své podnikatelské činnosti řídit.

Technické normy

Návrh a realizace staveb v pozemním a inženýrském stavitelství se dle ustanovení § 4 odst. 1 zákona č. 22/1997 Sb. řídí platnými českými technickými normami ČSN EN, tyto normy však nejsou obecně závazné. Technické normy spíše než přesné řešení každé situace, která by mohla nastat, uvádějí obecně doporučené postupy při návrhu a provádění stavby. Těchto postupů a řešení je přesto nanejvýše vhodné se držet, protože v případě havárie a jakéhokoli následného soudního sporu je bráno v úvahu, zda se zodpovědný stavební inženýr řídil technickými normami, jelikož tato osoba je za svoje dílo trestně odpovědná.

Zadavatel stavby může ve smlouvě požadovat dodržování technických norem ČSN EN a zejména při spolupráci s veřejným zadavatelem (např. Ředitelství silnic a dálnic) tak bývá zcela běžně činěno.

Kromě technických norem se musí stavebník na českém trhu orientovat v zákoníku práce, občanském zákoníku, stavebním zákoně, zákoně o výkonu povolání autorizovaných inženýrů a techniků a zejména v zákoně o zadávání veřejných zakázek, tomu je věnovaná pozornost na následujících stránkách.

Analýza zákona o zadávání veřejných zakázek

Pokud není uvedeno jinak, zdrojem informací v kapitole analýzy zákona o zadávání veřejných zakázek je Zákon č. 134/2016 Sb. - Zákon o zadávání veřejných zakázek ze dne 19. dubna 2016.

Prvně je vhodné představit, co si pod pojmem veřejné zakázky na stavební práce představuje zákon o veřejných zakázkách.

Veřejná zakázka na stavební práce je zakázka, jejímž předmětem jsou:

- stavební práce, práce spojené s přípravou staveniště, stavební montážní práce či práce při dokončování budov,
- zhotovení stavby,
- projekční činnost související se stavební prací.

Zároveň platí podmínka, že zadavatelem veřejné zakázky je Česká republika, popřípadě nějaká její organizační složka, státní příspěvkové organizace, územní samosprávný celek nebo jiný podnik za předpokladu, že je zřízen za účelem uspokojování potřeb veřejného zájmu nebo je financován nebo ovládán veřejným činitelem.

Dle předpokládané hodnoty se veřejné zakázky dělí na nadlimitní, podlimitní a veřejné zakázky malého rozsahu:

- a) Nadlimitní veřejná zakázka – předpokládaná hodnota je rovna nebo přesahuje 137 366 600 Kč bez DPH.
- b) Podlimitní veřejná zakázka – veřejná zakázka, jejíž předpokládaná hodnota se pohybuje mezi limity pro nadlimitní zakázku a veřejnou zakázku malého rozsahu na stavební práce.
- c) Veřejná zakázka malého rozsahu na stavební práce – předpokládaná hodnota nepřesahuje částku 6 000 000 Kč bez DPH.

Zákon také uvádí poněkud vágní pravidla, kterými se musí veřejný zadavatel řídit.

- Transparentnost – Veřejný zadavatel musí umožnit kontrolu jednotlivých kroků a zajistit co největší průhlednost zadávání.
- Přiměřenost – Zadavatel musí přizpůsobit zadávací podmínky a postup při zadávání veřejné zakázky s ohledem na předmět zakázky, její složitost a výši její předpokládané hodnoty.

- Rovné zacházení a zákaz diskriminace – Zadavatel musí nastavit zadávací podmínky shodně pro všechny potenciální dodavatele a žádného z nich nesmí v průběhu procesu ani zvýhodňovat, ani znevýhodňovat.

Zadavatel veřejné zakázky je povinen s veřejnými prostředky nakládat efektivně, tedy maximalizovat přínosy, kterých lze vynaložením veřejných prostředků dosáhnout, hospodárně, tedy minimalizovat náklady nutné k dosažení požadovaných výsledků, a zároveň účelně, tedy realizací zakázky naplnit cíle, kvůli kterým byla daná veřejná zakázka zadána.

Zadavatel může stanovit podmínky pro účast určité podmínky, mezi relevantní k našemu problému patří:

- podmínky kvalifikace,
- technické podmínky,
- zvláštní podmínky, zejména v oblasti dopadu stavby na životní prostředí.
- Zadavatel nesmí jako podmínku účasti v zadávacím řízení požadovat určitou právní formu dodavatele, výběrového řízení se tedy může účastnit osoba jak fyzická, tak právnická.
- Zadavatel může vyžadovat, aby některé důležité činnosti v rámci zakázky byly zhotoveny přímo zhotovitelem, tedy pro tyto činnosti nemůže využít služeb subdodavatelů.

Mezi podmínky kvalifikace patří kritéria ekonomické a technické kvalifikace, pro ta ekonomická platí, že:

- Zadavatel může požadovat, aby minimální roční obrat dodavatele dosahoval minimální určené úrovně, ne větší než dvojnásobek předpokládané hodnoty veřejné zakázky.
- Dodavatel prokáže obrat výkazem zisku a ztrát.

Podmínky technické kvalifikace pro účast ve výběrovém řízení slouží k účelu:

„Kritéria technické kvalifikace stanoví zadavatel za účelem prokázání lidských zdrojů, technických zdrojů nebo odborných schopností a zkušeností nezbytných pro plnění veřejné zakázky v odpovídající kvalitě.“

Za účelem prokázání technické kvalifikace může zadavatel požadovat mimo jiné:

- Seznam stavebních prací poskytnutých za posledních pět let před zahájením zadávacího řízení včetně osvědčení objednatele o řádném poskytnutí a dokončení nejvýznamnějších z těchto prací.
- Seznam techniků nebo technických útvarů, které se budou podílet na plnění veřejné zakázky bez ohledu na to, zda jde o zaměstnance dodavatele nebo osoby v jiném vztahu k dodavateli.
- Osvědčení o vzdělání a odborné kvalifikaci fyzických osob, které budou stavební práce provádět, tak jejich vedoucích pracovníků.
- Popis technického vybavení dodavatele a přehled nástrojů a pomůcek, které bude mít dodavatel při plnění zakázky k dispozici.
- Opatření z hlediska ochrany životního prostředí.

Logicky, pokud zadavatel požaduje prokázání technické kvalifikace, musí v zadávací dokumentaci přiměřeně vzhledem ke složitosti a rozsahu předmětu stavby stanovit minimální úroveň pro jejich splnění.

Potenciální dodavatel se může vyhnout prokazování základní a technické způsobilosti u každé stavby tím, že se zapíše do seznamu kvalifikovaných dodavatelů, tento je veden v informačním systému veřejné správy. V tomto seznamu jsou mimo jiné vedeny údaje o názvu dodavatele, jeho právní formě, o adrese pobočky, předmětu podnikání a seznamu dokladů o základní a profesní způsobilosti. Zároveň existuje také seznam certifikovaných dodavatelů, pokud je uchazeč veden v takovém seznamu, má se za to, že dodavatel je kvalifikovaný v rozsahu uvedeném na certifikátu.

Provádění staveb, jejich změn a odstraňování je dle § 23 Zákona č. 455/1991 Sb. vázaná živností a, jak říká § 160 č. 183/2006 Sb. Stavebního zákona, provádět stavbu může jako zhotovitel jen stavební podnikatel, který zabezpečí odborný dohled stavbyvedoucím a zároveň je povinen zabezpečit, aby práce, k jejichž provádění je předepsáno zvláštní oprávnění, vykonávaly pouze oprávněné osoby.

Stavbyvedoucí, nebo také osoba, která zabezpečuje odborné vedení provádění stavby, musí být autorizovaným inženýrem nebo autorizovaným technikem. Rozsah oborů, pro které může být osoba autorizovaná, je následující:

- a) pozemní stavby,
- b) dopravní stavby,
- c) stavby vodního hospodářství a krajinného inženýrství,

- d) mosty a inženýrské konstrukce,
- e) technologická zařízení staveb,
- f) technika prostředí staveb,
- g) statika a dynamika staveb,
- h) městské inženýrství,
- i) geotechnika,
- j) požární bezpečnost staveb,
- k) stavby pro plnění funkce lesa.

Získávání veřejné zakázky

V této podkapitole jsou charakterizována některá specifika a kroky při procesu získávání veřejných zakázek. Vzhledem ke své velikosti se bude firma ucházet především o podlimitní veřejné zakázky v otevřeném řízení a ve zjednodušeném podlimitním řízení, okrajově zajímavé pro ni mohou být také veřejné zakázky malého rozsahu.

Podle druhu zadávacího řízení se veřejné zakázky dělí na následující:

- a) zjednodušené podlimitní řízení,**
- b) otevřené řízení,**
- c) užší řízení,
- d) jednací řízení s uveřejněním,
- e) jednací řízení bez uveřejnění,
- f) řízení se soutěžním dialogem,
- g) řízení o inovačním partnerství,
- h) koncesní řízení,
- i) řízení pro zadání veřejné zakázky ve zjednodušeném režimu.

Otevřené řízení

Průběh získání podlimitní veřejné zakázky v otevřeném řízení:

- Zadavatel vyzývá neomezený počet dodavatelů elektronicky ve Věstníku veřejných zakázek.
- Zadavatel nesmí jednat s účastníky o podaných nabídkách.
- Dodavatelé předkládají doklady o kvalifikaci v nabídce.

- Lhůta pro podání nabídek je nejméně 20 dnů od zahájení zadávacího řízení, tato doba se může za podmínek uvedených v zákoně měnit.
- Jeden potenciální dodavatel může podat jen jednu nabídku, a to elektronicky nebo v listinné podobě.
- Zadavatel otevře všechny nabídky až po uplynutí lhůty pro podání nabídek.
- Zadavatel poté hodnotí nabídky na základě ekonomické výhodnosti, tedy na základu nejvýhodnějšího poměru nabídkové ceny a kvality včetně poměru nákladů životního cyklu a kvality, jako kritérium může použít také náklady spojené s koncem životnosti stavby (likvidací stavby).
- Musí být stanovena pravidla pro hodnocení nabídek zahrnující kritéria hodnocení, jejich vyhodnocování a vztah mezi těmito kritérii. Kritéria kvality mohou být mimo jiné technická úroveň, funkční vlastnosti, uživatelská přístupnost a další.
- Zadavatel také může stanovit pevnou cenu a hodnotit pouze kvalitu nabídky.
- Zadavatel vybere k uzavření smlouvy účastníka, jehož nabídka byla ekonomicky nejvýhodnější. Pokud se řízení účastní pouze jeden účastník, může být vybrán bez provedení hodnocení.
- Zadavatel poté zjistí údaje o skutečném majiteli (dodavatele) podle zákona o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu. Pokud účastník nepředloží údaje, nebo výsledek neodpovídá podmínkám, musí být vyloučen.
- Zadavatel poté bez zbytečného odkladu pošle všem účastníkům své rozhodnutí.
- Po uplynutí lhůty pro podání námitek proti rozhodnutí, popř. po doručení rozhodnutí o námitkách stěžovateli, uzavřou zadavatelem s účastníkem smlouvu v souladu s jeho nabídkou.

Zjednodušené podlimitní řízení

Průběh získání veřejné zakázky ve zjednodušeném podlimitním řízení funguje obdobně jako předchozí bod s následujícími výjimkami:

- Může být uplatněno u stavebních zakázek s předpokládanou hodnotou nižší než 50 000 000 Kč bez DPH.
- Možnost zahájení zadávacího řízení uveřejněním výzvy k podání nabídek na profilu zadavatele, bez nutnosti odesílat oznámení do Věstníku veřejných zakázek. Tímto zveřejněním dochází také k zahájení lhůty pro podání nabídek.

- Zadavatel může požadovat jiná kritéria kvalifikace, například, jak uvádí Deník veřejné správy, zadavatel může požadovat, aby uchazeč neměl vůči zadavateli dluhy (www.dvs.cz, 2017). To v praxi znamená, že zadavatel nemusí požadovat vůbec žádná kritéria kvalifikace a může si vyžádat pouze předložení seznamu dodavatelem realizovaných zakázek.
- Uchazeč může dodat doklady o kvalifikaci pouze formou čestného prohlášení, později v průběhu zadávacího řízení si může zadavatel vyžádat předložení originálů od již vybraného uchazeče.

Zakázky malého rozsahu

Na stavební zakázky malého rozsahu (tedy do 6 000 000 Kč bez DPH včetně) se vztahuje výjimka a zadavatel ji není povinen zadat v zadávacím řízení, je však povinen řídit se oněmi zásadami transparentnosti, přiměřenosti a rovného zacházení a zákazu diskriminace, které byly zmíněné v předchozí podkapitole.

Záruka na stavební dílo

Ze zákona na stavební dílo záruka není, je tedy nutné si ji sjednat ve smlouvě o dílo. Zárukou za jakost se stavebník zavazuje, že bude stavba po danou dobu způsobilá k užívání pro obvyklý účel nebo že budou zachovány obvyklé vlastnosti. Dohodnutá záruční doba začíná běžet předáním stavby.

Druhá strana věci je, že bez ohledu na to, zda byla záruka ujednána, či ne, odpovídá stavebník ze zákona za vady stavby v okamžiku předání, u skrytých vad až pět let po předání stavby.

Je třeba také rozlišit mezi zárukou za jakost provedení stavebního díla a samotnými prvky stavby, tedy technologiemi či stavebními výrobky zabudovanými do stavby, u těchto se uplatňuje běžná záruční doba dva roky. (Zákon č. 89/2012 Sb. Občanský zákoník)

3.4.3 Ekologický faktor

Aktivní snaha chovat se šetrně vůči životnímu prostředí se v posledních letech začíná pro-
sazovat ve všech oblastech lidské činnosti a stavebnictví není výjimkou. Probíhá snaha o efektivnější využití pitné vody, konkrétně využití dešťové vody na zalévání zahrady, recirkulace vody jak v domácím prostředí, tak v průmyslu.

Při návrhu pozemních a inženýrských konstrukcí je vyvíjen tlak na co nejefektivnější návrh nosných konstrukcí, který optimalizuje toky vnitřních sil a tím pádem i maximální využití materiálu, to má vyústit v menší uhlíkovou stopu.

V souvislosti se zamýšleným přechodem na nový segment trhu je v rámci ekologie relevantní zmínka v zákoně o veřejných zakázkách č. 134/2016 Sb., a to že zadavatel může jako podmínku pro účast v zadávacím řízení stanovit podmínky pro vliv stavby na životní prostředí.

Platí, že pro stavby uvedené v Zákoně č. 100/2001 Sb. o posuzování vlivů na životní prostředí (také známém jako EIA), je stavební povolení podmíněno právě posudkem EIA (z anglického Environmental Impact Assessment). Jedná se obecně o větší stavby s vyšším rizikem negativního vlivu na životní prostředí, tedy například průmyslové objekty, dopravní stavby, čistírny odpadních vod apod. Produktového portfolia Podniku se daný zákon tedy dotýká pouze částečně a zároveň získání posudku EIA bývá odpovědností investora právě pro získání stavebního povolení, její obstarávání se tedy netýká zhotovitele stavby. Na zhotovitele má daný posudek vliv z hlediska jejích výstupů a závěrů, které se dají obecně shrnout do bodů vypsanych v následujícím odstavci.

Dle usnesení vlády č. 531 ze dne 24. července 2017 se státní správy a samosprávy zavazují, že při nákupu zboží a služeb budou zohledňovat environmentální aspekty tohoto zboží a tím trvale usilovat o:

- omezení spotřeby energií,
- omezení spotřeby vody,
- omezení spotřeby surovin,
- omezení produkce znečišťujících látek uvolňovaných do ovzduší, vody a půdy,
- omezení produkce odpadů,
- omezení uhlíkové stopy.

3.4.4 Technologický faktor

Výraznou inovací v oblasti stavebnictví se stal koncept informačního modelu stavby (anglicky Building information management, dále jen BIM). Jedná se o systém, kdy už ve fázi projektování stavby se v prostředí CAD vytváří 3D model, který funguje jako databáze informací o objektu pro jeho návrh, výstavbu i pro provoz po celou dobu jeho životního cyklu. V praxi tedy projektant vytvoří prostorový model mostu a jeho bezprostředního okolí a všechny

následující prvky hodnotového řetězce budou využívat tento model a všechny další úpravy a změny budou přidávány sem.

Od 1.1.2022 bude tento systém povinný pro všechny nadlimitní veřejné zakázky (www.zpravy.ckait.cz, 2017), nicméně se dá předpokládat, že se systém BIM pro své nepopíratelné přednosti v oblasti řízení informací stane v budoucnu běžnou součástí pro realizaci jakékoli stavby.

3.4.5 Shrnutí SLEPT analýzy

Všechny relevantní skutečnosti, které vyplývají z jednotlivých bodů analýzy SLEPT, jsou na následujících řádcích kriticky zhodnoceny z hlediska jejich vlivu na Podnik.

- Aktuální vývoj ekonomiky s ohledem na pandemii – Toto je faktor, který je zcela mimo kontrolu vedení podniku. Autor považuje nadcházející potenciální ekonomicko-společenskou krizi jako jednoznačnou hrozbu, kterou se rozhodl pokusit eliminovat právě diverzifikací podnikání řešeného subjektu. Na druhou stranu relativní stabilita trhu veřejných zakázek ve stavebnictví se jeví pro tuto situaci jako příležitost.
- Zákony a technické normy – Veškerá nařízení, technické normy, vyhlášky či zákony jsou jednoznačně považovány jako výzvy. Vzhledem k tomu, že stejné zákony platí i pro konkurenci a obecně všechny zúčastněné strany, může vedení firmy tyto faktory považovat jako ochranu sebe sama, tedy jako výzvu v pozitivním slova smyslu. Vzhledem k administrativní náročnosti bude třeba, aby si odpovědní vedoucí pracovníci rozšířili znalosti o veřejných zakázkách, jejich zadávání, získávání a rovněž o spolupráci s veřejným zadavatelem, rovněž se dá očekávat nutnost zvýšené spolupráce s právní poradenskou firmou.
- Informační model stavby BIM – Vzhledem k tomu, že Podnik neaspiruje na získávání nadlimitních veřejných zakázek a v současnosti existují aktuálnější výzvy vyšší důležitosti, doporučuje autor v současnosti neinvestovat do potřebného vybavení pro přechod na systém BIM.
- Korupce – Korupce bude vždy existovat a vedení podniku může jedinečně doufat ve funkčnost státního kontrolního aparátu a v morální kvality účastněných osob.

3.5 Analýza oborového okolí

Konkurence ve stavebnictví na poli jak privátních, tak veřejných zakázek je vysoká a není tomu jinak i v Prostějově a okolí, kde firma provozuje svoji činnost. Na trhu jsou podniky, které jsou ochotny ve výběrovém řízení nabídnout cenu s nulovou nebo i zápornou marží. Aby ve výběrovém řízení mohly uspět i ostatní společnosti, jsou nuceny přizpůsobit cenu konkurenci, a tak ji snížit oproti své původní představě. Některé firmy se zaměřují na kvalitu dodávaných služeb oproti jiným, pro které je prioritní cena. Od ledna roku 2016 se Podnik účastnil 62 výběrových řízení a pouze u 25 zakázek byl vybrán jako nejvhodnější kandidát.

Mezi konkurenty, kteří mají podobné zaměření a zajímají se o stejný typ zakázek, vybral autor tři konkurenty. Jednu konkurenční firmu, společnost NAVRÁTIL, vybral autor proto, že právě ta je nejčastějším přímým konkurentem ve výběrových řízeních, z 62 zakázek se ve více než 30 případech objevila ve výběrovém řízení právě tato firma, a to vítězně hned u 12 z nich. Dvě zbylé firmy byly vybrány kvůli svým bohatým zkušenostem z trhu s veřejnými zakázkami, dá se předpokládat, že při soutěžích o veřejné zakázky budou častými konkurenty právě tyto dvě firmy.

Konkurence je vnímaná jak na straně produktů, tak na straně zdrojů. Těmto oběma pólům jsou věnovány následující kapitoly.

3.5.1 Konkurence na trhu produktů

Následuje analýza konkurence na poli produktů. Každá z firem bude nejdříve stručně popsána, poté bude následovat výpis silných a slabých stránek každé firmy společně s odůvodněním, proč je daný faktor slabá, popř. silná stránka s ohledem na záměr Podniku realizovat stavby v privátním i veřejném sektoru. Na konci této kapitoly je krátké shrnutí skutečností, které pro Podnik z této analýzy plynou.

Stavební společnost NAVRÁTIL s.r.o.

- Sídlo: Vápenice 17/2970, 796 01 Prostějov
- IČ: 46972021
- Jednatelé společnosti - Ing. Aleš Hilčer, Ing. Bc. Josef Velešík

Stavební společnost NAVRÁTIL s.r.o. působí ve stavebnictví od r. 1990. Po jejím založení se firma zaměřovala na spíše drobné zakázky v místě působení, opravy objektů, rekonstrukce a novostavby. V současnosti se působnost firmy rozšířila i mimo region Prostějovska na

průmyslové stavby, stavby občanské vybavenosti a bytové výstavby. Firma zaměstnává cca 98 pracovníků, z toho 16 pracovníků THP (technicko – hospodářský pracovník).

Mimo stavební činnost tato společnost nabízí také autodopravu a provozuje půjčovnu stavebních strojů.

Společnost NAVRÁTIL s.r.o. konkuruje firmě Podnik především v realizaci průmyslových objektů pro soukromé firmy. U realizace tohoto typu objektů má konkurenční společnost dlouhodobější reference než firma Podnik. Společnost NAVRÁTIL s.r.o. rovněž nabízí možnost půjčení stavebních strojů. (www.navratilpv.cz)

Silnou stránkou této firmy je bezesporu její bohatá zkušenost se zakázkami průmyslových objektů pro soukromé firmy, to z ní dělá častého vítěze výběrových řízení na právě takové zakázky. Jelikož se jedná o žádaný segment zákazníka s obecně relativně vysokou marží, vnímá autor tuto firmu jako velkého konkurenta na poli privátních zakázek pro tyto podnikatelské subjekty. Jako další silnou stránku považuje autor provozování půjčovny stavebních strojů, v případě neúspěšných nabídek tak může krýt ztráty touto činností.

Jako slabinu, avšak pouze z hlediska konkurence vůči naší společnosti, společnosti NAVRÁTIL s.r.o. považuje autor skutečnost, že firma zaměstnává 98 pracovníků. Takový počet zaměstnanců jí umožňuje ucházet se o zakázky většího rozsahu, na druhou stranu ji znevýhodňuje u menších zakázek proti menším firmám, které nejsou nuceny účtovat tak vysoké režie. Tento faktor tedy není obecně slabou stránkou firmy, spíše zapříčiňuje, že je schopna našemu Podniku účinně konkurovat pouze částečně, a to na poli průmyslových staveb apod.

TOMA Olomouc s.r.o.

- Sídlo: Husitská 9, 779 00 Olomouc
- IČ: 01810740
- Jednatelé společnosti - Ing. Antonín Tomeček, Ing. Karel Tomeček

Stavební firma TOMA byla založena v červnu roku 1989 s cílem prosadit se na trhu stavebních prací. Jak uvádí na svých webových stránkách, jejich základní filozofií je vytváření konkurenceschopné firmy s dobrou pověstí s důrazem na kvalitu práce, a především serióznost jednání se zákazníkem.

Tato firma provádí kompletní dodávku stavebních prací na klíč průmyslových staveb, inženýrských staveb, občanskou a bytovou výstavbou. Dále tato firma provádí veškeré práce HSV. Známou stavbou této firmy je Olomoucký aquapark. Zaměstnává cca 15 lidí THP.

Firma se dále zabývá realitní činností – nabídka bytů k pronájmu. Firma působí i mimo Olomouc a specializuje se na veřejné zakázky. (www.tomaol.cz)

Významnou silnou stránkou firmy TOMA Olomouc s.r.o. jsou její zkušenosti na poli veřejných zakázek, na druhou stranu se téměř nezabývá zakázkami soukromými.

R & G ZESTA, spol. s r.o.

- Sídlo: Brněnská 4498/67, 796 01 Prostějov
- IČ: 63486270
- Jednatelé společnosti: Jiří Zezula, Gabriela Zezulová

Společnost R&G ZESTA vznikla v roce 1995 a předmět podnikání byl už zpočátku zaměřen na stavební výrobu, údržbové, řemeslné a také úklidové práce.

Společnost realizuje především státní veřejné zakázky například pro Magistrát města Prostějova, Ministerstvo obrany apod. Společnost se rovněž zabývá developerskou činností, konkrétně výstavbou bytových, řadových či rodinných domů. Firma zaměstnává cca 5 THP pracovníků. V roce 1998 společnost R & G ZESTA rozšířila svůj obor podnikání o restaurační činnost a pohostinství, kdy vybudovala Hostinec U Anděla na Melantrichově ulici v Prostějově. Zanedlouho se k ní přidal další Hostinec U Anděla na ulici Tylově. (www.rgzesta.cz)

Dle webové stránky <http://hlidacstatu.cz> firma R & G ZESTA, spol. s r.o. realizovala za celou dobu své existence přibližně 122 veřejných zakázek za 6 mld. Kč. Dále tato firma čerpala přibližně 33 dotací za 2,1 mld. Kč.

Jako silnou stránku této firmy vidím dlouholetou tradici, tím pádem i silné postavení na stavebním trhu. To je vidět i na účasti na téměř všech veřejných zakázkách v Prostějově a okolí v oboru stavební činnosti, kde v řadě z nich zvítězily.

V současné době, kdy restaurační provozy výrazně zasáhla vládní omezení, vidí autor tuto skutečnost spíše jako nevýhodu.

Jako potenciální přínos se jeví to, že existují nadstandartní osobní vztahy mezi vedeními obou firem a je možné navázat spolupráci formou společného přihlašování do veřejných soutěží.

Kritické shrnutí

Po zhodnocení analýzy je jasné, že Podnik má na poli jak soukromých, tak veřejných zakázek poměrně silné konkurenty, tyto firmy působí na trhu již mnoho let a za tu dobu si vytvořily své vlastní know-how. Tyto firmy jsou stabilní a mají své stálé zákazníky. Je těžké určit, ve které oblasti má Podnik oproti konkurenčním firmám výhodu, a který faktor může být pro budoucího zákazníka v soukromém sektoru rozhodující při výběru dodavatele. U tohoto segmentu zakázek má Podnik v zásadě jednu možnost, a to nadále soutěžit o atraktivní zakázky a pokračovat v budování pověsti spolehlivého partnera. Tato pověst může v budoucích letech rozhodnout o získání zakázky na úkor konkurenční firmy. Pro segment veřejných zakázek naopak platí, že Podnik může konkurovat převážně konečnou cenou stavby.

Jako poměrně velký nedostatek považuje autor ten fakt, že všechny tři firmy se prezentují na svých webových stránkách na rozdíl od firmy Podnik. Zákazník sice nevybírá primárně na základě webových stránek, nicméně v dnešní době již očekává jistou úroveň sebeprezentace online formou. Výzvou pro Podnik bude zajisté konkurovat na všech zamýšlených segmentech trhu a podávat vedle kvalitní sebeprezentace takové nabídky, že bude i nadále udržovat přiměřené zisky.

Jako velká příležitost pro Podnik se jeví možnost navázat bližší spolupráci s firmou R & G ZESTA při přihlašování do veřejných soutěží, jelikož orientace v zákonných požadavcích a zvyky při jednání s veřejným zadavatelem jsou velice komplexní.

3.5.2 Konkurence na trhu zdrojů

Situace, která panuje napříč celým odvětvím stavebního průmyslu, je extrémní nedostatek kvalifikovaných pracovníků a extrémní nedostatek učňů a absolventů středních odborných škol. Dle údajů Českého statistického úřadu (www.czso.cz) byla v roce 2019 průměrná hrubá měsíční mzda dle vzdělání – střední škola bez maturity 26 852,-Kč, absolventi těchto oborů v prostějovském regionu ovšem mohou očekávat mzdy nižší, spíše k hranici 20 000,- Kč. Toto činí učňovské obory neatraktivní a převážná většina studentů s dostatečnými studijními předpoklady tíhne spíše k oborům s maturitou s možností dalšího studia.

Stavební firma Podnik navázala spolupráci se střední odbornou průmyslovou školou v Prostějově, kde již při studiu poskytuje odbornou praxi pro studenty, kteří mají o obor zájem a těmto případně nabízí po ukončení studia zaměstnání.

Situace je ovšem jiná u obsazování dělnických pozic. Vzhledem k tomu, že střední odborná průmyslová škola je obor s maturitou, mnoho jejích absolventů míří na vysokou školu, popřípadě do praxe jako zaměstnanci THP, tedy jako technici, mistři, přípraváři, později jako stavbyvedoucí apod. Kvalitních pracovníků na dělnických pozicích je pomálu a neexistence spolupráce se stavebním učilištěm se ukazuje jako poměrně značný handicap.

Další komplikací v této oblasti je i současná epidemiologická situace, kdy chybí zahraniční pracovníci, kteří, ačkoli nedosahují kvality tuzemských učňů, alespoň z části suplovali nedostatek našich tuzemských pracovníků.

Uchazeči o zaměstnání si mohou vybírat, to přispívá k nárůstu fluktuace personálu. Někteří uchazeči mají často nesplnitelné mzdové požadavky. Z tohoto důvodu je třeba jakoukoli stavební firmu na trhu, co se zaměstnanců týče, považovat za konkurenci. Mnohé firmy jsou ochotny v současné situaci nabídnout zaměstnanci daleko víc, než je průměrná mzda zde uvedená proto, aby si ho udrželi a na druhé straně, zaměstnanec si je velmi dobře vědom své výhody žádanosti na trhu práce.

Situace tedy nutí zaměstnavatele hledat kvalitní zaměstnance u konkurence, a s tím je spojeno mnoho výhod, které musí zaměstnanci poskytnout. Firma se tak musí soustředit na spokojenost nových zaměstnanců i udržení zaměstnanců stávajících. Musí tak nabízet daleko více benefitů, než tomu bylo dříve, ale také nabídnout možnost karierního růstu.

3.5.3 Veřejné stavební zakázky na Prostějovsku

Nejvýznamnějším regionálním investorem v sektoru veřejných stavebních zakázek je statutární město Prostějov zastoupené Odborem dotací a veřejných zakázek na Magistrátu města Prostějova. Tento úřad poskytl formou elektronické pošty data o počtu a finančním objemu zadáných veřejných zakázek od roku 2011, kdy úřad vznikl, po rok 2020.

Tabulka č. 1: Vývoj objemu stavebních zakázek v letech (Vlastní zpracování dle dat poskytnutých Magistrátem města Prostějova)

Rok	Počet stavebních zakázek	Objem celkem
2020	19	111 496 872,49 Kč
2019	28	189 752 310,66 Kč
2018	24	129 933 193,26 Kč
2017	36	219 667 179,25 Kč
2016	31	99 579 274,64 Kč
2015	34	70 662 910,20 Kč
2014	29	132 423 134,45 Kč
2013	23	23 888 021,00 Kč
2012	21	25 748 913,17 Kč
2011	12	11 156 967,09 Kč

Z důvodu prozkoumání, zda má Podnik potenciál a zdroje realizovat veřejné zakázky a pro získání lepší představy o možnostech trhu, byly popsány některé reprezentativní veřejné stavební zakázky na území okresu Prostějov. K tomuto byla použita online evidence veřejných zakázek www.tenderarena.cz.

Školka Olšany – nástavba třídy MŠ č. p. 20

- Číslo veřejné zakázky: VZ0105517
- Zadavatel: Obec Olšany u Prostějova
- Druh zakázky: stavební zakázka ve zjednodušeném podlimitním řízení
- Předpokládaná hodnota veřejné zakázky: 9 991 237 Kč bez DPH

Popis předmětu plnění: „*Předmětem plnění veřejné zakázky je nástavba mateřské školky pro 30 dětí včetně WC, umývárny dětí, úklidové místnosti a WC učitelek. Z rozdělovací chodby je umožněn přístup do herny, která je propojena s ložnicí dětí. Do herny je vidět prosklenou stěnou a dveřmi z kanceláře učitelek, která je současně přístupna i ze šatny dětí. V prostoru herny je*

umístěna malá kuchyňka s jídelním výtahem sloužící pouze pro předání jídla. Součástí předmětu plnění je i venkovní schodiště zajišťující přístup do nástavby MŠ a oplocení MŠ.“

Jako kritérium ekonomické výhodnosti byla zvolena pouze celková nabídková cena bez DPH.

Vybraným dodavatelem se stala firma Navláčil stavební firma, s.r.o. s nejnižší nabídkovou cenou 8 485 000,00 Kč bez DPH

Švehlova střední škola polytechnická Prostějov – rekonstrukce stravovacího provozu

- Číslo veřejné zakázky: VZ0089361
- Zadavatel: Olomoucký kraj
- Druh zakázky: stavební zakázka ve zjednodušeném podlimitním řízení
- Předpokládaná hodnota veřejné zakázky: nezveřejněna

Popis předmětu plnění: *„Předmětem plnění veřejné zakázky je rekonstrukce stávajícího objektu školní kuchyně, jídelny a rekonstrukce vstupu do objektu včetně přístavby rampy pro ZTP. Stavební úpravy budou prováděny v 1. NP budovy. Bezbariérové užívání stavby bude řešeno zvětšením venkovního schodiště vstupní části, a to za účelem bezbariérového přístupu do objektu.“*

Jako kritérium ekonomické výhodnosti byla opět zvolena pouze celková nabídková cena bez DPH.

Vybraným dodavatelem se stala firma PROBI Inženýring s.r.o., s nejnižší nabídkovou cenou 25 996 682,52 Kč bez DPH

Muzeum a galerie v Prostějově – oprava izolací a omítek

- Číslo veřejné zakázky: VZ0102836
- Zadavatel: Statutární město Prostějov
- Druh zakázky: veřejná zakázka malého rozsahu na stavební práce
- Předpokládaná hodnota veřejné zakázky: 561 680,00 Kč bez DPH

Popis předmětu plnění: *„Předmětem veřejné zakázky je provedení sanací ve dvou místnostech administrativní budovy dle zpracované projektové dokumentace od společnosti STAVTES s.r.o., Tylova 3, 796 01 Prostějov.“*

Jako kritérium ekonomické výhodnosti byla zvolena kombinace celkové nabídkové ceny bez DPH s váhou 90 % a délka záruky za kvalitu stavebních prací v měsících s váhou 10 %.

Vybraným dodavatelem se stala firma R&G ZESTA s.r.o. s nabídkovou cenou 598 639,00 Kč bez DPH a délkou záruky 120 měsíců.

Kritické shrnutí

Z průzkumu veřejných zakázek vypsanych na území města Prostějova a zejména těch se zadavatelem statutárním městem Prostějovem, vyplývá, že převážná většina zakázek je v objemu mezi 500 tis. Kč a 10 mil. Kč, to je objem, který Podnik bez výraznějších problémů zvládne vlastními kapacitami. Po konzultaci s jednatelem firmy došel autor k závěru, že z hlediska odborností je Podnik schopen realizovat čistě svými kapacitami až 45 % zakázek z let 2019 a 2020, dalších 40 % zakázek obsahuje menší množství prací, které jsou svojí odborností mimo kompetence Podniku, ten však již v minulosti spolupracoval s firmami, které takovou odbornost mají, formou subdodávky. Pouze 15 % zkoumaných zakázek je natolik mimo kompetence Podniku, že by vedení nemělo zájem se soutěže účastnit.

Dalším poznatkem z analýzy veřejných zakázek na Prostějovsku je, že až u 80 % z veškerých zakázek v daném rozsahu je ekonomická výhodnost posuzována pouze na základě nabídkové ceny. Dále v případě, že existovala i jiná kritéria, byla tato kritéria hodnocena téměř ve všech případech váhou maximálně 10-15 %. Z toho vyplývá, že úspěch na poli veřejných zakázek plyne téměř výhradně z pozice cenové výhody.

Je třeba zmínit, že není v silách této diplomové práce určit výši marže u jednotlivých veřejných zakázek, jelikož podrobné položkové rozpočty vítězných zhotovitelů se nezveřejňují. Pro porovnání ceny s některou uskutečněnou zakázkou by bylo třeba dosadit do zveřejněného výkazu výměr ceny jednotlivých položek, za které je Podnik schopen tyto práce provést, a výsledný součet porovnat se zveřejněnou smluvní cenou. Z toho důvodu není ani možné jednoduše určit průměrnou ziskovost zakázek v novém zamýšleném segmentu. Z rozhovorů s jednatelem firmy nicméně plyne, že průměrná marže stavebních firem na zakázkách o objemu řádově odpovídajícím schopnostem Podniku se pohybuje okolo 12–17 %. Dále také obecně platí, že veřejné zakázky nebo jejich subdodávky, které vyžadují vyšší odbornost, například právě zajištění požární bezpečnosti zmíněné v dřívějších kapitolách, umožňují dodavateli pracovat s vyšší marží než práce s nižší odborností. To je zapříčiněno nižší konkurencí při výběrovém řízení na danou zakázku.

3.5.4 Charakteristika zákaznických segmentů

Podniku jsou z dosavadní podnikatelské činnosti známé dva základní segmenty zákazníků, a to soukromník spotřebitel a soukromník podnikatel. Poznatky a informace o nich se mohou zdát poněkud stereotypyzující, nicméně všechny pramení z dlouholetých zkušeností jednatele firmy. Třetím segmentem bude veřejný zadavatel, v této části budou bodově vypsány některé charakteristické skutečnosti. Informace o všech třech segmentech zákazníků pramení z rozhovorů s jednatelem firmy.

Zákazník – spotřebitel

Do skupiny zákazníků spotřebitelů patří většinou rodiny, které s pomocí hypotéky investují do vlastního bydlení. Tato skupina zákazníků je nejrozšířenější a z řešených nabídek od ledna roku 2016 zaujímá zhruba 45 % z celkového objemu zakázek. Tento zákazník většinou primárně oslovuje potenciální dodavatele na základě reklamy, například v tisku nebo v podobě plakátů u zrovna realizovaných staveb, případně kladných referencí známých.

I zákazníka spotřebitele lze rozdělit na dvě hlavní podskupiny. Do té první patří lidé, kteří mají pouze malé vědomosti o technických řešeních stavby a nemají žádnou konkrétní představu o tom, v jakém domě by chtěli bydlet. Takovému zákazníkovi je zprvu nabízeno nějaké typizované řešení a nezdědka až v pozdějších etapách stavby přichází tento zákazník s tím, že je s něčím nespokojen. Z dlouholetých zkušeností jednatele, bývá právě tento zákazník nejnáročnějším na komunikaci.

Druhou podskupinou bývají lidé, kteří již přicházejí s nějakou vlastní ideou, proveditelnou či nikoliv, a poté ji společně s jednatelem postupně formují do finálního řešení.

Pro obě tyto skupiny platí to, že úvěr na vlastní bydlení je zpravidla největším výdajem v jejich životě, z toho důvodu mívají tedy často největší nároky na kvalitní provedení detailů a nezdědka přicházejí s nereálnými požadavky. Zároveň s tímto mívají na druhou stranu také nejnapjatější rozpočet.

Zákazník – podnikatel

Druhým zákaznickým segmentem podniku je investor podnikatel, ten z hlediska finančního objemu řešených nabídek posledních pěti let zaujímá zhruba 55 %. Zpravidla se jedná o zakázky rozšíření výroby, stavby a rekonstrukce kancelářských prostor, průmyslové stavby apod. Jednání s takovým zákazníkem většinou probíhá přes investorem ověřenou osobu, která

přichází s hotovým investičním záměrem a s jednatelem firmy poté projednává další navazující náležitosti stavby. Samotný investor se zpravidla připojuje k jednání pouze na důležitějších schůzkách, při podpisu smlouvy apod. U tohoto segmentu zákazníka se výrazněji než u spotřebitele jeví jako velmi důležitá reklama na základě kladných referencí bývalých klientů. Během let činnosti se osvědčil co nejvíce osobní přístup k takovýmto investorům, jelikož mnoho investorů z řad podnikatelů dává přednost osvědčeným stavebníkům doporučených obchodními partnery.

Tento zákazník je v současném stavu považován jako nejžádanější, to hned z více důvodu. Prvním důvodem je, že tento zákazník s sebou přináší zpravidla zakázky většího rozsahu, firma tím pádem využívá větší část své kapacity na jedné stavbě po delší časový úsek. Výhoda jistoty práce na delší období je pak umocněna ještě faktem, že marže na podobných zakázkách bývá zpravidla srovnatelná s menšími zakázkami pro menší investory. Třetí výhodnou stránkou bývá při vzájemné spokojenosti potenciální spolupráce s investorem i na dalších projektech.

Zákazník – veřejný zadavatel

Novým segmentem zákazníka je zadavatel veřejné zakázky. Tento segment je od obou předchozích odlišný v následujících bodech.

Oproti předchozím dvěma segmentům je velmi žádoucí udržovat jak formalizovanou a standardizovanou komunikaci, tak i vztahy a je třeba vždy vést na paměti, že spoléhat se na ústní domluvu může být velmi nebezpečné. Podobně při výběrovém řízení dodavatele stavby jsou zákonem daná pravidla a postupy, vše za účelem ochrany veřejné soutěže a snahy o vyloučení lidského faktoru. Ze stejného důvodu se dá očekávat vyšší míra kontroly ze strany státních kontrolních orgánů.

V průběhu realizace stavby je třeba vést formálně správně stavební deník, takzvaný KZP (kontrolní zkušební plán), to je dokumentace o kontrolách kvality betonu, pevnostní zkoušky, zkoušky prostupu tepla apod. Zadavatel dále vyžaduje aktuální harmonogram jednotlivých dílčích prací a dle těchto prací také finanční harmonogram stavby. Pro veřejné zakázky rovněž zpravidla platí, že je vyžadováno dodržování technických norem, technických kvalitativních podmínek (TKP), vzorových listů apod. Obecně platí požadavek, že stavbyvedoucí na veřejné zakázce musí být autorizovaný inženýr.

Výhodnou stránkou tohoto segmentu zákazníka je, že na rozdíl od soukromých investorů zde hrozí nízké riziko zákazníka neplácího svoje závazky. Na druhou stranu je třeba si

uvědomit, že odpovědný úředník není finančně zainteresován ve stanovení optimální ceny ani termínu, protože dílo nefinancuje z vlastních zdrojů. Tím pádem úroveň odvedené práce záleží na jeho morálních kvalitách a svědomitosti a zároveň na úrovni kontrolního aparátu.

Kritické shrnutí

S ohledem na záměr fungování Podniku na trzích soukromých i veřejných zakázek bylo důležité rozpoznat obecné chování a vlastnosti všech tří základních segmentů zákazníka. I přes rozšíření portfolia o jeden segment je potřeba věnovat stále stejnou pozornost, zejména v komunikaci, původním dvěma. I nadále bude třeba zachovat osobní přístup vůči všem zákazníkům, zejména však těm nejžádanějším, a to investorům podnikatelům.

I z analýzy veřejného zadavatele vyplývá, že pro Podnik bude zamýšlená změna znamenat hlavně zvýšenou administrativu a nutnost proškolení odpovědného personálu v administrativních činnostech týkajících se styku s veřejným zadavatelem.

3.6 Shrnutí analytické části

3.6.1 Souhrn východisek dle metody COP

Na základě analýz vnitřního a vnějšího prostředí firmy provedených v předešlé části bylo provedeno rozřazení jednotlivých skutečností na základě metody COP (Challenge – výzva, Opportunity – příležitost, Problem – problém).

V případě, že je na situaci nahlíženo jako na problém, hledají se negativa a další rozhodování směřuje spíše do defenzívy. Příležitost můžeme považovat jako možnost, na které je možné aktuálně vydělat. Klíčový význam má brát situaci jako výzvu, ta nám pomůže podnik strategicky směřovat určitým směrem. (Zich, 2012, s. 83)

Vzhledem k tomu, že v závěru každé z dílčích kroků analýzy bylo popsáno kritické shrnutí jednotlivých skutečností, následuje pouhý výčet jednotlivých faktorů. Po něm následuje úvaha autora nad logickými vazbami mezi jednotlivými faktory vyúsťující ve východiska při návrhovou část.

Výzvy

- Vstup na nový segment trhu
- Široké portfolio stavebních prací

- Komunikace se zákazníkem a sebe prezentace
- Absence ucelené strategie
- Neefektivní využívání stavební mechanizace
- Odbornost zaměstnanců
- Orientace v zákonných povinnostech a zvýšená administrativní zátěž
- Konkurence v podobě zaběhlých společností

Příležitosti

- Nízké náklady plynoucí z nízkých režii
- Spolupráce s konkurenční firmou

Problémy

- Neefektivní nakládání s úložným prostorem v prostorách firmy
- Potenciální personální nedostatečnost
- Nedostatek kvalifikovaných vyučenců
- Nevyzpytatelnost ekonomické situace
- Korupce

3.6.2 Východiska pro návrhovou část

Vazby mezi jednotlivými výzvami, příležitostmi a problémy z předcházejícího výčtu utvářejí východiska pro návrh nové business strategie, které se věnuje další část diplomové práce.

Při vstupu na nový segment může Podnik využít jako příležitost fakt, že díky nízkým režii může udržovat při správném výběru veřejných zakázek relativně nízké náklady oproti konkurenci. Zároveň bude pro podnik velmi výhodné vyhnout se chybám plynoucím z nezkušenosti s veřejnými zakázkami společným přihlašováním do vybraných veřejných zakázek, toto ovšem neznamená, že by se firma neměla sama zaměřovat na rozšíření kompetencí v zákonných povinnostech v poli veřejných zakázek. Z toho plyne, že vstupem na nový segment může vyvstat problém personální nedostatečnosti, který by bylo nutné případně řešit nábořem nových kompetentních zaměstnanců. Vstupem na nový segment Podnik navíc může řešit problém nevyzpytatelnosti ekonomické situace, tedy klesající kondice soukromých investorů. Vzájemně nekořelující kondice trhů soukromých a veřejných stavebních zakázek je koneckonců jedním ze základních předpokladů této diplomové práce.

Snaha o udržení širokého portfolia stavebních prací a odborností jednotlivých pracovníků může být z dlouhodobého hlediska ohrožena nedostatkem kvalifikovaných vyučenců, pro udržení zakázek a pracovní vytíženosti obecně bude nicméně nutné udržovat tyto silné stránky zejména pro případ úpadku ať už jednoho nebo obou trhů stavebních zakázek.

Řešením neefektivního využívání stavební mechanizace Podnik zvýší efektivitu nakládání se svým kapitálem a z toho může plynout další snížení režijních nákladů. Zároveň s tímto bodem bude vhodné řešit neefektivní nakládání s úložnými prostorami firmy.

Vytvoření ucelené strategie je hlavním cílem diplomové práce a z logiky věci bude obsahovat návaznosti všech jednotlivých zmíněných bodů. Obdobně je konkurenční boj se zaběhlými společnostmi na obou trzích výsledkem komplexního využívání silných stránek společnosti, jejích kompetencí, širokého portfolia stavebních prací, kvalitní sebe prezentace a komunikace, efektivního nakládání s kapitálem a zároveň eliminace slabín firmy a vnějších rizik, jako jsou neefektivní nakládání s kapitálem, personální nedostatečnost či korupce.

4 Návrhová část

V návrhové části bude jako hlavní úkol popsán konkrétní návrh nové business strategie. Ta bude odpovídat vizi firmy. Nová strategie by měla firmě pomoci lépe konkurovat na poli menších regionálních stavebních firem, a to jak na trhu soukromých investorů, tak na trhu veřejných zakázek.

Existuje více možností, jakým způsobem pojmout danou strategii. Autor uvažuje nad mírou oddělení jednotlivých pracovních skupin směřujících své aktivity vůči jednotlivým zákaznickým segmentům. Z těchto úvah se nabízejí v zásadě tři možnosti.

- Holding – Tato možnost spočívá ve vytvoření dvou samostatných společností a z nich takzvaný holding. Jedna ze společností, stávající mateřská společnost, se bude věnovat výhradně zakázkám soukromých investorů, zároveň bude vlastníkem většiny movitého a nemovitého majetku, který bude dceřině společnosti pronajímat za interní ceny. Nově vzniklá dceřiná společnost se bude do budoucna věnovat výhradně zakázkám ve veřejném sektoru. Každá ze společností tvořící daný holding bude mít vlastní business model pro svůj segment trhu. Výhody této možnosti spočívají zejména v řízení rizik.
- Vytvoření dvou SBU v rámci jednoho subjektu – Druhou možností je v rámci jednoho právního subjektu vytvořit dvě divize, kde každá z nich bude mít vlastní business model.
- Pokrytí obou segmentů v rámci jednoho business modelu – Tato možnost spočívá ve vytvoření nové business strategie formulované jedním business modelem, který bude zastiťovat podnikání jak na trhu veřejných zakázek, tak na trhu soukromých zakázek.

Dle autora je třetí možnost nejvhodnější, to vzhledem k později zmíněným prioritám strategických cílů. Prioritním cílem je dosažení zisku a toho je dosaženo realizací zakázek s vysokou marží spíše než striktním rozlišováním, zda je zakázka soukromá či veřejná. Z tohoto důvodu bude strategie nastavená tak, že se jedna z pracovních skupin bude primárně zaměřovat na veřejné zakázky, avšak v případě nedostatku veřejných zakázek či možnosti podílet se na soukromé zakázce většího rozsahu s vysokou marží bude reagovat na vzniklou situaci. Převládá tedy zájem zachovat možnost operativního přesunu kapacit od jedné k druhé. Z tohoto důvodu je dle autora vhodnější nahlížet business modelem na firmu jako jeden celek, ne jako na dvě oddělené části.

Jelikož Podnik ve stávajícím stavu neměl nijak formulovaný business model, bude v návrhové části popsán nový business model zahrnující fungování na obou segmentech trhu.

4.1 Vize podniku

Pro určení správného směru nové business strategie je vhodné formulovat také novou vizi. Nově formulovanou vizí podniku je tedy nadále provádět stavební práce s vysokou přidanou hodnotou a nově se stát spolehlivým partnerem na trhu veřejných i soukromých zakázek.

4.2 Cíle business strategie

Strategické cíle navrhované v této části jsou navrhovány tak, aby korespondovaly s vizí podniku, a jsou uvažovány pro horizont tří let. Tři roky byly určeny z toho důvodu, že po této době by již podnik měl být v novém segmentu alespoň částečně konsolidován, již by měl mít zrealizovány a uzavřeny některé zakázky a vědět tedy, zda byla nová strategie vedena správným směrem. Každý z těchto cílů by měl být specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a časově vymezený. Zároveň, jak bylo uvedeno v teoretické části, dříve uvedené cíle mají vyšší prioritu než ty následující.

Základními cíli nové business strategie je dosahovat průměrné marže 17 % a dosáhnout do tří let takového stavu, ve kterém zakázky staveb ve veřejném sektoru zaujímají alespoň 30 % z celkového finančního objemu zakázek firmy.

Cílová hodnota průměrné marže 17 % byla určena ze zkušenosti jednatele firmy, že podobně velké firmy s podobným portfoliem staveb dosahují průměrně marže právě 12-17 %. Horní hranice tohoto rozpětí by tedy ve výsledku měla být nadprůměrnou marží v relevantním rozmezí oboru. V následujících kapitolách tím pádem nebude účelem jednotlivých kroků a celé business strategie kvantifikovat přínos ke zvýšení marže, ale zajistit, že firma bude natolik konkurenceschopná, že bude schopná dosáhnout marže vyšší než průměr.

Následuje výčet dílčích oblastí dle dimenzí 3D, které směřují ke splnění hlavních cílů firmy.

- Ekonomická dimenze
 - Práce na projektech s vysokou marží
 - Snížení závislosti na kondici soukromého trhu
- Externí dimenze
 - Aktivní účast ve veřejných soutěžích
 - Kvalitní a efektivní sebeprezentace

- Spolupráce s partnerskou firmou
- Spolupráce s učilištěm
- Formálně správná a efektivní komunikace vůči veřejnému zadavateli
- Interní dimenze
 - Žádané a nedostatkové odbornosti
 - Udržení širokého portfolia stavebních prací
 - Snížení zbytných nákladů
 - Odpovědná osoba na veřejné zakázce autorizovaným inženýrem
 - Efektivní využívání firemního majetku (mechanizace a nemovitosti)
 - Udržování mechanizace v bezvadném stavu
 - Nahrazování pracných technologií jednoduššími pracovními postupy
 - Orientace ve formalitách a zákonných povinnostech na trhu veřejných zakázek

Následuje popis logických vazeb mezi jednotlivými dimenzemi a jejich návaznost na cíle hlavní.

Vazby mezi ekonomickou a externí dimenzí s návazností na hlavní cíle

Vstupem na nový segment trhu sníží Podnik závislost na kondici trhu původního. V rámci daných vazeb dále pracuje autor s předpokladem, že kvalitní sebeprezentace firmy, která zvyšuje povědomí o jejím produktu, zvyšuje její šance na dosažení takových projektů, kde je nadprůměrná marže. Obdobně v případě efektivní spolupráce s partnerskou firmou může podnik realizovat výnosnější zakázky. Navíc, spolupráce s partnerskou firmou pomůže firmě vyhnout se chybám, plynoucím z nezkušenosti a nedostatečné orientace na poli veřejných zakázek, tímto se vyhne hrozícím nákladům, které mohou z takových chyb vzniknout.

Vazby mezi ekonomickou a interní dimenzí s návazností na hlavní cíle

Neustálé zlepšování odborností a sebevzdělávání jednotlivých zaměstnanců spolu s širokým portfoliem stavebních prací v kompetenci podniku může podniku do dalších let zajistit přísun žádaných projektů s nadprůměrnou marží, zároveň rozmanitost kompetencí sníží závislost na kondici jediného odbytového trhu. Pro udržování nízkých nákladů je nezbytné efektivně nakládat s firemním majetkem a stejně tak udržovat mechanizaci v bezvadném stavu. Obdobně zkrácení času výstavby nahrazením pracných postupů těmi jednoduššími má výrazný vliv na celkové náklady stavby. Pro vyhnutí se nákladům, které hrozí z důvodů chyb plynoucím

z neznalosti zákonných požadavků, Podnik bude muset vést vybrané zaměstnance ke zvládnutí zákonných povinností a obecně efektivního jednání vůči veřejnému zadavateli

Vazby mezi externí a interní dimenzí s návazností na hlavní cíle

Všestrannost stavebních prací a vysoké kompetence na poli žádaných profesních způsobilostí poskytuje širší možnosti pro účast ve veřejné soutěži a vyšší pravděpodobnost získání takové zakázky, zároveň vytváří lepší základ pro reklamu. Pro utváření dobré image je také důležitá údržba stavebních strojů a jejich uchování v reprezentativním stavu. Podnik rovněž vstupuje do spolupráce s partnerskou firmou silnější a atraktivnější, pokud nabízí žádané kompetence. Spolupráce se vzdělávacími institucemi umožní přísun nových učenců se znalostmi nových stavebních metod a postupů, zároveň je velmi důležitá v rámci generační obměny v Podniku.

Dílčí cíle vycházející z vazeb mezi jednotlivými dimenzemi

Konkrétní dílčí cíl vycházející z daných vazeb je během jednoho roku uskutečnit ve spolupráci s partnerskou firmou, či samostatně veřejné zakázky v celkovém objemu alespoň 2 mil. Kč (což odpovídá zhruba 15 % ročních tržeb) s průměrnou marží alespoň 7 %. V případě, že se bude jednat o spolupráci s partnerskou firmou, počítá se do posuzovaného objemu pouze poměrná část celkového rozpočtu náležící do soupisu prací Podniku. Splnění tohoto dílčího cíle v časovém období, jež je kratší než celé období navrhované strategie, napoví vedení firmy a všem zúčastněným osobám, zda se přínosy vstupu na nový segment adekvátně přibližují vynaloženému úsilí.

Pro další zvýšení povědomí o Podniku se bude firma během druhého roku ucházet samostatně alespoň o pět dalších veřejných zakázek. Pro to, aby splnila tento cíl, tak už bude nutné mít formálně správně nastavenou komunikaci s veřejným zadavatelem a správně se orientovat v zákonných povinnostech.

Efektivnější nakládání s majetkem firmy a snižování zbytných nákladů by se v průběhu tří let mělo kladně projevit na rentabilitě tržeb, na druhou stranu autor očekává, že rentabilita tržeb bude u veřejných zakázek nižší než u soukromých. Dalším dílčím cílem tedy bude v průběhu tří let zvýšit rentabilitu tržeb (Return on sales, ROS) o 3 % oproti původnímu stavu. Pro výpočet tohoto ukazatele budou ovšem zahrnuty pouze tržby a náklady týkající se zakázek v soukromém sektoru.

4.3 Charakter konkurenčního chování

V kapitole charakteru konkurenčního chování je nejdříve popsána šíře zaměření produktového portfolia firmy, ta je pro oba hlavní segmenty trhu totožná. U bodu specifičnosti segmentů trhu se již situace mění a popis charakteru konkurenčního chování se rozděluje na části segmentu zakázek soukromých a veřejných. Obdobně je rozdělený popis úrovně cenové výhody a výhody diferenciací produktu.

Charakter konkurenčního chování v rámci nové business strategie je třeba rozlišit podle toho, na kterém ze zákaznických segmentů se zrovna pohybujeme.

Pro činnost firmy Podnik obecně platí, že se věnuje v rámci staveních prací poměrně širokému portfoliu produktů a je schopna realizovat stavby dle požadavků investora, a to nezávisle na tom, zda je investorem soukromník či veřejný činitel. Produkt firmy zůstává stále stejný a odpovídá produktu popsanému v kapitole 3.2 dle marketingového mixu. Firma je v zakázkách velmi přizpůsobivá, a i přes to, že zná typy zakázek, které jsou pro ni atraktivnější, neomezuje svou nabídkou pouze na takovéto zakázky.

4.3.1 Segment privátních zakázek

U prvního segmentu, tedy soukromého investora, se jedná o obecně definovaný segment. Firma nerozlišuje, s jakým zákazníkem spolupracuje, důležité je pro ni, aby získaná zakázka zapadala do portfolia jejich odborností, přinášela kýženou marži a také zapadala do operativního využití kapacit firmy.

Cenová výhoda je v segmentu soukromých zakázek na střední úrovni. Malá velikost firmy, a tedy nižší režie podniku dovolují strategii zachování průměrné ceny v oboru za současného udržení relativně nadprůměrného zisku, zároveň podnik nemá zájem cenově soupeřit o zakázky s nízkou přidanou hodnotou.

Oproti cenové výhodě je výhoda diferenciací na daném segmentu na vyšší úrovni. Podnik se může diferencovat svým osobním přístupem a aktivním přístupem v komunikaci se zákazníkem, přizváním zákazníka ke spolupráci na díle. Svým proaktivním přístupem k vyhledávání nedodělků a jejich řešení bude podnik systematicky zvyšovat spokojenost zákazníka. S tímto přístupem ruku v ruce přichází nutnost poskytovat vysokou kvalitu stavebního díla, z toho důvodu bude vedením vyžadováno důsledné dodržování všech předepsaných pracovních postupů. Tímto aktivním přístupem se podnik zřetelně diferencuje od jiných firem, kde zákazník může takový přístup postrádat.

Výše uvedené body týkající se výhod diferenciací budou více rozvedeny v rámci bodů business modelu Canvas a také hodnotového řetězce.

4.3.2 Segment veřejných zakázek

Druhý řešený segment, tedy veřejný zadavatel, je již definován specifitěji, a to právě tím, že se jedná o veřejného zadavatele, z čehož vyplývají různá specifika a charakteristické vlastnosti jednání s ním, což již bylo přiblíženo v analytické části. Nicméně ani v segmentu veřejných zadavatelů se podnik nebude zaměřovat na úzký segment zákazníků (např. pouze na zakázky pro Ministerstvo obrany), a bude se primárně rozhodovat dle atraktivity každé zakázky.

Rozvíjení cenové výhody je pro Podnik na poli veřejných zakázek velmi důležité a je tedy na vysoké úrovni. Jak plyne z analytické části, úspěch na poli veřejných zakázek v relevantním rozmezí jejich objemu pro náš Podnik je postaven téměř výhradně na základě ceny.

Výhoda plynoucí z diferenciací je naproti tomu na poměrně nízké úrovni kvůli charakteru výběru zadavatele. Jak bude popsáno v business modelu, Podnik se bude snažit rozvíjet své kompetence a odbornosti tak, aby mohl soutěžit i o atraktivnější zakázky s vyšší marží.

4.4 Business model

Následuje formulace business strategie pomocí business modelu Canvas. Jak bylo uvedeno v úvodu návrhové části, strategie pro privátní i veřejný trh je popsána jedním business modelem. Všechny body business modelu se snaží rozvíjet buď cenovou výhodu nebo výhodu diferenciací, a to v souladu s nastavenými cíli business strategie.

Pro většinu bodů platí, že při pohledu na daný aspekt existují mezi oběma segmenty určité rozdíly, tyto body jsou tedy popsány z pohledu trhu jak privátního, tak veřejného. V těch bodech, kde je vhodné rozdělit soukromý segment na část spotřebitelskou i podnikatelskou, tomu tak je učiněno.

Bod Klíčové činnosti byl z části formulace business modelem přemístěn a spojen s bodem hodnotového řetězce Výrobní operace do společného bodu Průběh realizace zakázky. V tomto bodě bude popsán řetězec činností vedoucích k vytvoření stavebního díla.

4.4.1 Klíčová partnerství

Mezi důležité partnery budou nepochybně patřit smluvní dodavatelé stavebních materiálů firmy Prodoma a DEK, u těchto dodavatelů je odebírán materiál se slevou.

Z hlediska dlouhodobé strategie získávání pracovníků je důležitým krokem navázání spolupráce se Švehlovou střední školou polytechnickou v Prostějově. Toto učiliště nabízí uchazečům o studium stavební obory, mezi které patří mj. tesař, zedník, montér suchých staveb a elektrikář. Spolupráce bude navázána formou poskytování odborné praxe, kterou mají učni povinnou. Tímto získají učni dovednosti navíc, spojí si teorii s praxí, a hlavně získají osobní zkušenost s fungováním naší firmy, to může později hrát roli při výběru zaměstnavatele. V souladu s řešením problému dlouhodobého nedostatku kvalifikovaných vyučenců tedy bude navázána dlouhodobá spolupráce s daným učilištěm.

Pro vstup na nový segment veřejných zakázek budou využity dlouhodobě nadstandartní vztahy s vedením firmy R & G ZESTA, spol. s r.o. a firmy se v případě oboustranné výhodnosti budou přihlašovat zakázek jako společníci. Do tohoto partnerství přinese náš Podnik pracovníky s oprávněním montáže protipožárních konstrukcí a autorizaci v oboru požární bezpečnosti staveb. Dále bude v závislosti na jednotlivých zakázkách využito rozmanitých odborností pracovníků Podniku. Firma R & G ZESTA oproti tomu do partnerství přinese zkušenosti s veřejnými zakázkami. Důležitým přínosem je také vyšší kapacita pro společné zakázky.

4.4.2 Klíčové zdroje

Nejdůležitějším zdrojem pro kterýkoli podnik jsou jeho zaměstnanci. Aby byla i do budoucna udržena konkurenční výhoda ve formě všestrannosti nabídky podniku, je třeba i nadále rozšiřovat odbornost stávajících zaměstnanců. V jednotlivých pracovních skupinách budou vybíráni dělníci mající zájem o další růst a ti budou postupně podstupovat školení ve vybraných odbornostech.

- Montáž a výstavba suchých staveb (sádkokartonu)
- Svářeč

V důsledku stále dražší lidské práce bude kladen důraz na využívání mechanizace a ta tím pádem musí spolehlivě sloužit. Pro delší životnost mechanizace budou vyklizeny či přeskládány neefektivně využití vnitřní prostory a na ušetřené místo bude umístěna mechanizace. Nadále se bude důsledně dbát na jejím bezvadném stavu a také na jejím efektivním využívání. Bude zavedena každoroční rezerva ve výši 10 % z celkové hodnoty stavební mechanizace, která

bude později použita na pořízení nových strojů. Odhad jednatele na momentální hodnotu stavební mechanizace ve vlastnictví firmy je 5 mil. Kč.

Velkým nedostatkem je neefektivní využívání stavební mechanizace. To je přikládáno k faktu, že jednotlivé pracovní skupiny nejsou finančně motivovány, aby její užití předem plánovaly, poté ji v co nejkratším termínu využily a vrátily do skladu, kde by byla k dispozici pro zbylé pracovní skupiny. Jak bylo řečeno v analytické části, toto nezřídka způsobuje situaci, že stavební technika leží ladem na jedné stavbě a zároveň další skupina musí řešit situaci, že není dostatečně vybavená pro efektivní práci.

Navrhované řešení je vytvořit evidenci a centrální sklad stavební techniky, tuto evidenci budou mít na starost jednatel s asistentkou. Každý ze stavbyvedoucích bude v rámci přípravy stavby společně s harmonogramem stavby vypracovávat i harmonogram nasazení techniky. Tento harmonogram bude sloužit jako rámcový rozvrh využití evidované mechanizace. K tomu bude vytvořen ceník pro pronájem mechanizace s dvěma sazbami, jedna vnitropodniková a jedna pro pronájem externím zájemcům. Každá stavba si bude nově mechanizaci pronajímat z centrálního skladu za vnitropodnikové ceny a tento náklad bude zanesen do rozpočtu stavby.

Na konci účetního období každého roku bude dle hospodářského výsledku za předchozí rok rozdělena pracovním skupinám část zisku, tato odměna bude závislá mimo jiné i na efektivitě využívání stavební mechanizace.

Od tohoto návrhu si autor slibuje značné zefektivnění využívání strojů a zároveň zlepšení jejich evidence, tím pádem zlepšení přehledu o plánu údržby a nutných oprav. Toto společně se skladováním mechanizace ve vnitřních prostorách podniku povede k celkově lepšímu stavu techniky a její delší životnosti. Dalším přínosem je možnost pronajímat techniku externím zájemcům v době, kdy nebude plánováno využití vlastními pracovními skupinami.

4.4.3 Poskytovaná hodnota

Vedení firmy si uvědomuje, že primárními hodnotami, které ve stavebnictví rozhodují o znovuzískání zakázky, jsou pověst spolehlivého partnera a kvalitně provedené stavební dílo. Vedení podniku se bude i nadále snažit pokračovat ve skvělé komunikaci směrem k zákazníkovi, to spočívá mimo jiné v aktivním připomínkování projektové dokumentace stavby tak, aby se předešlo zbytečným vícepracím či prodlevám z termínu plynoucím z nedokonalého projektu. Vedení tomuto bude do budoucna přikládat velkou váhu, jelikož nadměrné navyšování nákladů na stavbu oproti rozpočtu způsobuje u zákazníka obecně značnou nelibost a může způsobit, že

zákazník na dalším projektu již se stavebníkem nebude chtít znovu spolupracovat, to často bez ohledu na to, zda byly vícenáklady způsobeny nedokonalým projektem, nebo firmou provádějící stavbu.

Dalším důležitým faktorem jsou kvalitně provedené detaily stavby, kvalitně provedené detaily jsou totiž dobrým indikátorem kvalitně provedené stavby. Proto bude mistry kladen důraz na to, aby dělníci věděli, jak provádět jednotlivé konstrukční detaily a za žádnou cenu nebudou připouštět přístup, že nekvalitně provedený detail se ve stavbě jako celku ztratí.

Situace je trochu jiná v sektoru veřejných zakázek, rozhodnutí o získání veřejné zakázky v otevřeném řízení totiž vyplývá z kalkulace ekonomické výhodnosti. V teoretické rovině by měl být z výběrového řízení vyloučen lidský faktor, nicméně není tajemstvím, že oblast veřejných zakázek je velmi náchylná ke korupci. Je tedy otázkou morálního nastavení vedení společnosti, jakým způsobem se k této problematice postaví. Posuzovaný Podnik nicméně doposud vedl svoje podnikání férově a do budoucna tomu nebude jinak, a to i za cenu možného nezískání některých zakázek.

4.4.4 Vztahy se zákazníky

Vzhledem k povaze stavebnictví jako oboru relativně menšího počtu zakázek o velkém objemu je vhodné udržovat osobní komunikaci se zákazníky.

Pro oba segmenty zákazníků financujících stavbu ze soukromých peněz platí, že vztah se zákazníkem je určený hlavně zájmem samotného zákazníka. Pokud takový zákazník stojí o komunikaci a možnost spoluvytvářet stavební dílo, bude mu toto umožněno. Obzvláště v sektoru zakázek soukromých investorů podnikatelů je důležitým faktorem udržování vztahů se zákazníky, vzhledem k jejich omezenému počtu a relativně velkým zakázkám je žádoucí s nimi udržovat dobré vztahy. Jednání s takovým zákazníkem se bude v rámci udržování vztahů, pokud možno, vždy účastnit jednatel.

Jednání s veřejným zadavatelem je oproti ostatním velmi formalizované, o veškerých jednáních a rozhodnutích bude vždy veden písemný záznam. Bude třeba také vést na paměti, že konkrétní zodpovědný úředník, se kterým firma jedná, není samotným investorem a efektivní spolupráce a zdárné dokončení díla v termínu nemusí být jeho záměrem.

4.4.5 Distribuční kanály

Podnik bude pro komunikaci se zákazníkem soukromým i veřejným využívat přednostně vlastní přímé kanály, tedy zákazník může najít potřebné informace a kontakty na webových stránkách a nadále už probíhá komunikace přímo buď elektronicky, telefonicky nebo osobně.

K prvnímu kontaktu mezi potenciálním zákazníkem a podnikem jako zhotovitelem dochází skrz požadavek na vypracování nabídky na projekt. Tento požadavek zpracovává asistentka a společně s jednatelem firmy takovou nabídku zpracuje. Za předpokladu, že se podnik se svojí nabídkou přiblíží požadavkům zákazníka a existuje z obou stran nadále zájem na pokračování v projektu, předává asistentka podklady na jednoho ze stavbyvedoucích. Tento stavbyvedoucí pak ještě za pomoci asistentky po dalších jednáních se zákazníkem zpracuje finální rozpočet a za spolupráce s externím firemním právníkem vypracuje smlouvu o dílo.

V případě, že zákazníkem je větší, potenciálně výnosnější investor a jednatel usoudí, že bude prospěšné, pokud s takovým zákazníkem bude jednat on sám, ujme se osobních schůzek sám jednatel firmy.

Jak bylo popsáno v kapitole marketingového mixu analytické části, v průběhu přípravy stavby a samotné výstavby probíhá aktivní komunikace se zákazníkem. V rámci samotné výstavby budou ve spolupráci s investorem zavedeny takzvané kontrolní dny. Na těchto kontrolních dnech stavbyvedoucí zákazníka, popřípadě jím pověřený stavební dozor, provede po stavbě, ukáže mu různé detaily a nenásilným způsobem vyzdvihne kvalitně odvedenou práci, podniku tak udělá poměrně levnou reklamu a zvýší pravděpodobnost kladné reference. Těchto kontrolních dnů bude využito také k tomu, aby byly sepsány připomínky ke stavbě ze strany jak investora, tak zhotovitele.

Situace je jiná u komunikace s veřejným zadavatelem. První kontakt nastává zpravidla elektronickým podáním nabídky a poté firma čeká na zhodnocení podaných nabídek. Poté je dle zákona zakázáno jakkoli se pokoušet ovlivňovat výběrové řízení. V případě, že nabídka firmy byla ohodnocena jako ekonomicky nejvýhodnější, dodá asistentka všechny další potřebné podklady a poté je za pomoci právníka se zadavatelem uzavřena smlouva o dílo.

V rámci omezení administrativy nutné k předávání dokladů o základní a profesní způsobilosti se podnik přihlásí do seznamu kvalifikovaných a certifikovaných dodavatelů. Toto umožní podniku se hlásit do soutěží o veřejné zakázky a eliminovat nutnost kvůli každé jedné zakázce dokazovat svoji způsobilost k realizaci stavby.

V dalších fázích projektu dochází ke styku zadavatele s dodavatelem převážně skrz technický dozor investora, popřípadě autorský dozor. Tito dohlíží na kvalitu prováděných prací a svými podpisy ve stavebním deníku umožňují provedení navazujících prací.

4.4.6 Zákaznické segmenty

V rámci navrhovaného business modelu byly charakterizovány tři základní zákaznické segmenty, a to veřejný investor, soukromý investor podnikatel a soukromý investor spotřebitel.

Nejpočetnější skupinou jsou soukromí investoři spotřebitelé, tedy občané, kteří si pořizují vlastní bydlení. Takový zákazník bude mít zpravidla největší a nejnáročnější požadavky a také nejomezenější rozpočet.

Žádaný zákaznický segment je soukromý investor podnikatel, to je investor s potenciálem relativně objemných zakázek a pokud spolupráce funguje, podniku to může otevřít dveře k dlouhodobé spolupráci, a to nejen s oním konkrétním investorem, ale skrz dobré reference i s dalšími podnikateli.

Veřejný zadavatel je zákazník, u kterého je třeba očekávat velkou míru kontroly. V sektoru veřejných zakázek existuje velká míra korupce a tím pádem i pozornosti médií a veřejnosti, z tohoto důvodu bude vždy v nejlepším zájmu firmy postupovat nanejvýš transparentně a dle zákona.

4.4.7 Struktura nákladů

Mezi náklady na chod podniku patří mzdy, provoz a údržba mechanizace a vozového parku a také jejich obnova. Dalšími náklady jsou náklady spojené s chodem a vybavením kanceláře a také implicitní náklady obětované příležitosti, jelikož firma sídlí ve vlastní budově. Podnik si mimo to najímá externí účetní firmu a využívá také externích služeb advokáta a očekává se, že v souvislosti s pohybem na trhu veřejných zakázek tento náklad vzroste až o 100 %.

Implementace nové strategie přinese řadu nákladů, které jsou vyčísleny na konci návrhové části. Na druhou stranu dojde i ke snížení některých zbytných nákladů. Efektivnějším využíváním stavební mechanizace (popsáno v bodě Klíčové zdroje) dojde ke zefektivnění výroby, tedy snížení nákladů. Pokud bude plánování nasazení kapacit dostatečně přesné s dostatečným předstihem, může být tato technika dokonce i doplňkovým zdrojem příjmů pronajímáním cizím subjektům.

Obdobně jednodušší a efektivnější pracovní postupy zvýší efektivitu práce a tím pádem opět dojde ke snížení nákladů.

Důkladná evidence technického stavu mechanizace a zároveň její řádné uskladnění vyústí v lepší stav a delší životnost techniky, a tedy menší míru jejích oprav, tedy nižší náklady.

Náklady na nákup materiálu a další stavební náklady spojené se zakázkou budou dále minimalizovány nastavením smlouvy o dílo. Jak je řečeno v kapitole Zdroje příjmů, fakturace prací a proplácené zálohy budou nastaveny tak, aby podnik neplatil materiál za svoje finanční prostředky nebo v co nejmenším množství.

Autor tímto návrhem očekává, že vzhledem k vysokým nákladům na provoz a údržbu mechanizace a dále velmi vysoké, a zároveň se neustále zvyšující výdaje na lidskou práci, mohou výše popsaná zlepšení přinést při rezervovaném odhadu až 5 % úsporu v celkových nákladech.

4.4.8 Zdroje příjmů

Klíčové zdroje příjmů jsou realizace soukromých a veřejných zakázek. Nejvýznamnějším způsobem plateb za tyto zakázky jsou zálohy za provedené stavební práce.

V sektoru privátních zakázek fungují platby převážně dle předem nastavených smluvních podmínek. Při sestavování smlouvy o dílo je určena celková cena a podmínky pro placení záloh v jednotlivých etapách stavby. Je v nejlepším zájmu podniku nastavit platební podmínky tak, aby v žádné fázi stavby nestavěl za svoje finanční prostředky a tím pádem na sebe nepřenesl riziko platební neschopnosti. Při jednání se soukromým investorem existuje nicméně také prostor pro osobní domluvu, proplácení jednotlivých záloh tedy může být předmětem jednání mezi zákazníkem a podnikem.

V rámci sektoru veřejných zakázek není situace tak pružná, na druhou stranu jsou veřejní zadavatelé z pohledu plateb považováni jako nejspolehlivější partneři. Každé dílo má svůj položkový rozpočet a veřejný zadavatel striktně proplácí pouze ty položky, které byly v rozpočtu. Každý měsíc budou veškeré stavební náklady fakturovány investorovi a ten je na základě shody v položkovém rozpočtu a stavebním deníku bude proplácet.

Z hlediska ziskovosti zakázek bude třeba vzít na vědomí, že marže u jednotlivých veřejných zakázek se může poměrně výrazně lišit. Během sestavování rozpočtu při přihlašování do veřejné zakázky si firma může nastavit v kalkulačním vzorci vhodnou marži, nicméně realita veřejných zakázek je taková, že aby firmy ve výběrových řízeních uspěly, nastavují nezřídka marži blízké se nule. I z tohoto důvodu bude třeba rozšiřovat celkové kompetence a portfolio

stavebních prací, aby se Podnik mohl úspěšně ucházet i o náročnější a odbornější zakázky s vyšší marží. Přes fakt nízkých marží u veřejných zakázek je vstup na nový segment odůvodněn tím, že pohybem na těchto dvou trzích si Podnik zajistí vyšší stabilitu přísunu nových potenciálních zakázek.

Společným bodem je proplácení víceprací. V případě, že nastanou neočekávané okolnosti, které nevyplynuly z projektu a stavba na ně musí reagovat, popřípadě investor přijde s dodatečnými požadavky, jsou zpracovány jako takzvané ZBV (změna během výstavby) a po projednání a schválení investorem fakturovány jako vícepráce.

4.5 Tvorba hodnoty pro zákazníka

Další částí návrhu strategie je tvorba hodnoty pro zákazníka. Na rozdíl od předchozí části, popis jednotlivých aktivit hodnotového řetězce většinou nerozlišuje, zda se jedná o zakázku soukromou či veřejnou. To z toho důvodu, že rozdíly mezi soukromým a veřejným sektorem spočívají zejména ve vztahu vůči zadavateli a komunikaci s ním, méně už při samotném vytváření samotné hodnoty.

Aby popis tvorby hodnoty pro zákazníka více odpovídal realitě stavebního podniku, byl bod Výrobních operací sloučen s Klíčovými činnostmi z modelu Canvas, přejmenován na Průběh realizace zakázky a umístěn na konec kapitoly tvorby hodnotového řetězce. V tomto bodě bude schematicky popsán řetězec operací realizace zakázky znázorňující logické vazby mezi jednotlivými aktivitami. Jednotlivé body hodnotového řetězce jsou různě zastoupeny v jedné nebo ve více aktivitách tohoto schématu.

4.5.1 Vstupní logistika

Pro přepravu materiálu a mechanizace budou využívána nákladní vozidla ve vlastnictví firmy. Omezené množství materiálu a vybavení ve vlastnictví firmy bude naskladněno v areálu firmy a nákladními vozy bude převáženo na místo stavby. Nákladní vozidla s valníkem jsou vhodná jak pro přepravu sypkých materiálů, tak pro přepravu strojů daných rozměrů. Například smykový nakladač, takzvaný bobek, se osvědčil nejen svojí všestranností, ale také rozměry umožňujícími jednoduchou přepravu.

Většina materiálu ovšem bude pro danou stavbu nakoupena a nasmlouvána tak, aby ho dodavatel složil přímo na místo stavby. Potřebný materiál musí být navážen vždy včas, aby nedocházelo ke zdržování navazujících prací. Zároveň není vhodné, aby materiál a vybavení

zbytečně stály na stavbě kvůli záboru prostor a hrozícím krádežím. Z tohoto důvodu budou všichni stavbyvedoucí nabádáni k tomu, aby na svoje stavby zpracovali dostatečně podrobný harmonogram, který budou v průběhu stavby aktualizovat a materiál bude tím pádem možno objednávat relativně na čas. Pro neustálé zefektivňování řízení stavby budou stavbyvedoucí podstupovat kurzy řízení stavby, kurzy pro práci s programy na řízení projektů a harmonogramů, např. MS Project apod.

4.5.2 Výstupní logistika

Ve schématu řetězce aktivit na konci kapitoly je výstupní logistika zahrnuta do více jednotlivých aktivit. Přebírání stavby nebo jejích jednotlivých částí je důležitá část realizace samotné. Investor tím kontroluje, zda zhotovitel provádí práce řádně a v požadované kvalitě.

O stavbě je veden stavební deník. Jedná se o dokument, kam jsou zaznamenávány jednotlivé úkony na stavbě. Zejména v rámci veřejných zakázek je nutné vést stavební deník svědomitě, jelikož každá dílčí stavební práce musí být zkontrolována technickým dozorem investora a ten o tom musí provést zápis ve stavebním deníku. Bez písemného potvrzení takovéto kontroly nemohou pokračovat navazující práce. Příkladem další výstupní kontroly prací je takzvaná přejímka výztuže, to je činnost, kdy přijede na stavbu autorský dozor a zkontroluje, zda navázaná výztuž splňuje zadávací dokumentaci z hlediska četnosti jednotlivých prutů výztuže, krytí a zda odpovídají jednotlivé profily. O kvalitě prováděných pracích bude veden také kontrolní zkušební plán.

4.5.3 Marketing a prodej

Pro zlepšení oblasti sebe prezentace budou v nadcházejících letech investovány prostředky na profesionální tvorbu webových stránek, přímo na stavbách budou vyvěšovány plakáty s názvem firmy a kontaktními údaji včetně webové adresy, v budově Švehlovy střední školy polytechnické škol budou rozmisťovány náborové letáky. Dalším dílčím krokem pro zvýšení povědomí o firmě se Podnik začne prezentovat také na sociálních sítích, na ty bude pravidelně umisťovat fotky rozestavěných i právě zrealizovaných staveb apod.

Dalším bodem pro sebe prezentaci firmy je systematické zlepšování vztahů se zákazníkem. Bude zaveden nový proces v rámci předávání stavby, takzvané předkolaudační řízení. To bude setkání mezi investorem, případně zastupujícím stavebním dozorem a stavbyvedoucím stavby, popřípadě jednatelem podniku na místě staveniště ve fázi dokončovacích prací. Na této schůzce projdou výše uvedení celou stavbu a společně sepsí seznam nedodělků a závad a navrhnou

termíny a odpovědnosti jejich nápravy. Výsledkem takovéto schůzky bude pozdější předání stavby s minimem nedodělků a závad. Kolaudace samotná bývá běžně již v kompetenci investora, avšak vzhledem k předchozímu kroku, tedy předkolaudačnímu řízení, bude kolaudace pravděpodobněji probíhat v naprosté většině případů bez jakýchkoli zádrhelů. Od tohoto kroku se očekává zvýšení celkové spokojenosti zákazníka se stavebním dílem, a hlavně jednáním podniku a zvýší se tedy pravděpodobnost předání kladné reference dalšímu potenciálnímu zákazníkovi.

4.5.4 Služby

Standartně bude nabízena záruka pět let na kvalitu provedení stavebního díla při užívání stavby pro obvyklý účel. Samotné stavební prvky, technologie atd. budou chráněny dvouletou záruční dobou.

4.5.5 Firemní infrastruktura

Organizační struktura podniku zůstane i nadále štábně-liniová. Účetnictví firmy bude zastávat externí firma, podobně jako právní služby, i na ty bude podnik využívat externí firmu.

Personální změny nejsou v nejbližší době plánovány. Zaměstnání nového asistenta bude podmíněno skutečným vytížením stavbyvedoucího na veřejných zakázkách a stávající asistentky. V případě, že bude takovýto nový zaměstnanec přijat, organizačně ho bude možno označit jako štáb zajišťující podporu stavbyvedoucímu veřejných zakázek. K tomuto tématu více v kapitole Lidské zdroje.

4.5.6 Lidské zdroje

Výrazným personálním krokem bude výzva pro jednoho ze stavbyvedoucích k získání autorizace v oboru pozemních staveb nutná pro vedení staveb veřejných zakázek. Dotyčnému stavbyvedoucímu bude za tímto účelem nabídnuta jednorázová finanční odměna a podnikem budou zároveň hrazeny potřebné správní poplatky na autorizační komoře. Zároveň bude mezi tímto stavbyvedoucí a Podnikem podepsána písemná dohoda, podle které nebude stavbyvedoucí následující tři roky používat autorizační razítko mimo stavební činnost Podniku. V mezidobí, dokud dotyčný stavbyvedoucí nezíská autorizaci, bude na stavbách veřejných zakázek vedený jako stavbyvedoucí jednatel firmy, v případě aktivní spolupráce s firmou R & G ZESTA budou využíváni jako stavbyvedoucí zaměstnanci partnerské firmy.

Ze stavební skupiny spadající pod výše zmíněného stavbyvedoucího vznikne skupina zabývající se primárně veřejnými zakázkami. Stavbyvedoucí tohoto úseku společně s asistentkou budou systematicky vzdělávání pro zvládnutí zákonných požadavků a efektivní spolupráce s veřejným zadavatelem. Tento stavbyvedoucí potom bude zodpovědný za zpracování nabídek do veřejných soutěží a také řádnou přípravu stavby, dle potřeby bude mít k dispozici asistentku na výpomoc. Pokud budou okolnosti naznačovat, že tito dva nebudou administrativní zátěž společně stíhat, bude přijat nový asistent podřízený stavbyvedoucímu úseku veřejných zakázek.

Mimo to nebude prozatím probíhat žádný dodatečný nábor nových zaměstnanců. Až podle později vzniklých okolností a požadavků získaných zakázek bude podnik personálně reagovat.

4.5.7 Technologický rozvoj

Jednatelem firmy bude již při projednávání a zpracování projektové dokumentace vyvíjen tlak na nahrazování pracných technologických postupů, ručních prací a obecně pracných a časově náročnějších technologií jednoduššími pracovními postupy, novými materiály apod. Jedná se zejména o prosazování montovaných systémů hrubých staveb objektů s co nejrychlejším termínem zastřešení. To z toho důvodu, aby byly další konstrukce a práce prováděny již pod střechou a byly tak maximálně ušetřeny výkyvům počasí.

Další oblastí jsou inovace dokončovacích prací, např. montáže příček a podhledů suchým procesem jako sádkartonem, u novostaveb bude snaha zajistit rozvody sítí bez sekání drážek do provedených konstrukcí s následným zapravováním. Tyto pracovní postupy ve srovnání s klasickými metodami urychlují výstavbu a tím pádem snižují náklady na výstavbu.

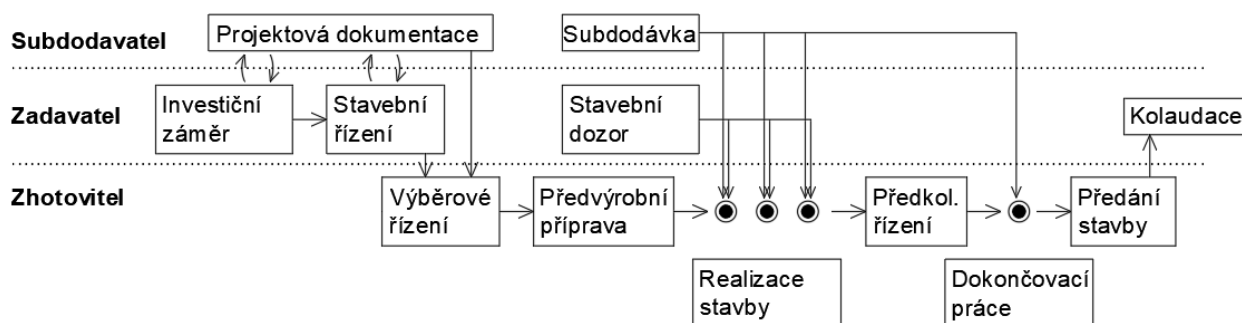
4.5.8 Zajišťování zdrojů

Poté, co jednatel s pomocí asistentky vytvoří výkaz výměr a z něho poté rozpočet stavby, začne asistentka poptávat dodavatele, zda jsou schopni dodat potřebné množství daného materiálu. Vybrána bude dodávka toho dodavatele, který nabídne nejvýhodnější cenu za odpovídající kvalitu, bude ovšem snaha dávat přednost dodávkám smluvních partnerů, firmám DEK a Prodoma. V průběhu stavby si pak už jednotliví stavbyvedoucí sami zařizují se sjednaným dodavatelem konkrétní dodávku materiálu v konkrétním množství a čase.

4.5.9 Průběh realizace zakázky

Klíčová činnost podniku zůstává stejná, tou je činnost zhotovitele ve výstavbě pozemních staveb. Specifikum stavebního oboru, a to jedinečnost každého jednoho projektu, podmiňuje úspěch firmy tím, že musí být schopna se přizpůsobovat požadavkům investora.

Na následujícím schématu je zjednodušeně znázorněno, jak po sobě následují jednotlivé aktivity v rámci celého řetězce činností při realizaci stavby. Řetězec aktivit platí jak pro veřejné zakázky, tak i zakázky soukromých investorů. Aktivity jsou rozděleny podle toho, zda patří do kompetence zadavatele, zhotovitele nebo smluvního subdodavatele.



Obrázek č. 14: Řetězec aktivit v procesu výstavby (Vlastní zpracování)

Následující činnosti jsou součástí celkového řetězce činností, nepatří však do činností zhotovitelské firmy, tedy řešeného Podniku.

- Investiční záměr
- Stavební řízení – Celý administrativní proces povolování stavby.
- Projektová dokumentace – Koloběh tvorby projektové dokumentace v souladu s investičním záměrem a poté pro různé úrovně stavebního řízení. Projektová dokumentace spolu s výkazem výměr je poté podkladem pro výběrové řízení na zhotovitele.
- Subdodávka – Obecně jakákoli dodávka od třetího subjektu. Subdodávkou může být dodávka materiálu, stavebních prací ale i samotná projektová dokumentace.
- Stavební dozor – Činnosti odborné kompetentní osoby, kterými v zájmu investora kontroluje kvalitu provádění staveb.
- Kolaudace – Uvedení stavby do provozu.

Mezi jednotlivé skupiny činností při výstavbě v rámci hodnotového řetězce Podniku jakožto zhotovitele patří:

- Výběrové řízení – Příprava nabídky a rozpočtu, administrativní povinnosti. V případě veřejné zakázky jde také o dokladování způsobilosti apod.
- Předvýrobní příprava – Tvorba harmonogramů, kontakt se subdodavateli a tvorba smluv tak, aby na sebe subdodávky navazovaly dle harmonogramu.
- Realizace stavby – Před samotnou realizací se jedná o zábor staveniště a přilehlého území, přípravu buňkoviště, přeložky případných inženýrských sítí, skryvku ornice, vytvoření vytyčovací sítě. Poté následuje samotná realizace hlavní stavební výroby a přidružené stavební výroby.
- Předkolaudační řízení – Podrobněji popsáno v kapitole Marketing a prodej
- Dokončovací práce – Odstranění závad a nedodělků na základě předkolaudačního řízení.
- Předání stavby

Formalizovanějším vztahem mezi zhotovitelem a veřejným zadavatelem vzniká potřeba dalších, zejména administrativních činností:

- V předvýrobní fázi stavby je to zejména tvorba technologických předpisů, tvorba kontrolního zkušebního plánu.
- Správné formální vedení stavebního deníku, který je pod dohledem technického dozoru investora. Důležitá je také správná fakturace prací, bez které nebudou propláceny zálohy.

4.6 Shrnutí návrhové části

Nová business strategie byla vytvořena na základě definovaných strategických cílů, tyto hlavní cíle jsou konkretizovány dílčími cíli rozdělenými na základě logiky tří dimenzí, a to ekonomickými, externími a interními. Každý prvek business modelu formulujícího novou strategii a také hodnototvorného řetězce je navržen v souladu s dílčími, a tedy i hlavními cíli nové business strategie. Všechny dílčí aspekty tedy vedou ke splnění hlavních cílů nové business strategie.

4.6.1 Náklady spojené s novou strategií

V následující tabulce je vypsán hrubý odhad nákladů na realizaci některých dílčích kroků směřujících ke splnění cílů business strategie. Jedná se o dosud identifikované náklady nad rámec dosavadního chodu podniku a jde tedy pouze o částku, kterou musí Podnik investovat navíc, aby mohl uskutečnit novou strategii.

Tabulka č. 2: Náklady nové business strategie (Vlastní zpracování)

Náklad	Celkové náklady během tří let [Kč]
Partnerství s učilištěm	50 000
Partnerství s konkurenční firmou	100 000
Rozvíjení odborností	100 000
Rezerva pro obnovu mechanizace	1 500 000
Nárůst výdajů na právníkové služby	500 000
Rozvoj vedoucích pracovníků	100 000
Reklamní kampaň	200 000
Autorizace pro stavbyvedoucího	50 000
Vzdělávání na poli veřejných zakázek	50 000
Náklady na nového zaměstnance (hrubá měsíční mzda 30 000 Kč)	1 450 000
Náklady celkem	4 100 000

Z tabulky výše vyplývá, že náklady nad rámec dosavadního fungování firmy činí 4,1 mil. Kč. Do celkových nákladů byly započítány i mzdové náklady na nového zaměstnance, jehož přijetí je ovšem podmíněno neúměrným administrativním zatížením stávajících zaměstnanců.

Jak je z tabulky zřejmé, dalším poměrně velkým nákladem je rezerva pro obnovu stavební mechanizace. Taková rezerva je nicméně nutným výdajem z hlediska dlouhodobé udržitelnosti vozového parku. Z hlediska řízení nákladů se jedná o odložitelný náklad, jelikož tuto položku podnik nemusí vynakládat, nicméně, takové uvažování by v budoucnu mohlo způsobit nutnost náhlé investice a Podnik by se tímto způsobem mohl dostat do finančních obtíží.

4.6.2 Alternativa k nové strategii

V případě, že by vedení podniku během tříletého období konsolidace nové business strategie uznalo, že krok směrem k veřejným zakázkám není správný, nabízí se možnost upustit od tohoto strategického cíle. I v případě upuštění od dílčích kroků vedoucích k fungování podniku na segmentu veřejných zakázek vede sledování ostatních dílčích strategických cílů k jednoznačnému zlepšení fungování a zvýšení konkurenceschopnosti Podniku na trhu soukromých zakázek. Hlavní cíl nové business strategie, tedy dosáhnout průměrné marže 17 %, by byl v tomto případě nejspíše splněn dříve, jelikož průměrná marže u veřejných zakázek se očekává nižší. Na druhou stranu je třeba si uvědomit, že při volbě této alternativy nebude naplněna základní myšlenka diplomové práce, a to snížení závislosti Podniku na kondici trhu soukromých investorů.

5 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce s názvem Strategické řízení rozvoje podniku byl návrh business strategie na nejbližší tři roky pro lokální prostějovskou stavební firmu. Tato business strategie byla zaměřená na vstup firmy na nový segment trhu veřejných zakázek a také na celkové zlepšení fungování podniku na stávajícím trhu zakázek soukromých investorů.

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. První z částí se věnovala teoretickým východiskům pro strategické řízení podniku, postavení business strategie v hierarchii firemní strategie a jejímu vymezení pomocí strategických cílů, konkurenčního charakteru, formulaci a způsobu tvorby hodnoty pro zákazníka.

Praktická část byla věnována firmě Podnik. Cílem analytické části bylo pomocí analýz vnitřního a vnějšího prostředí firmy odhalit veškeré relevantní skutečnosti ovlivňující fungování podniku na trhu soukromých i veřejných zakázek v souvislosti s návrhem nové business strategie. Poslední část byla věnována samotnému návrhu nové business strategie.

V úvodu návrhové části byly nejdříve popsány tři varianty vymezení business strategie v závislosti na míře oddělení jednotlivých pracovních skupin věnujících se rozdílným segmentům trhu. Těmito variantami byly holding skládajících se ze dvou společností, jedna společnost rozdělená na dvě strategické obchodní jednotky, každá se svým vlastním obchodním modelem a jako poslední jedna společnost s jedním obchodním modelem pokrývajícím oba segmenty trhu. Z důvodu vyšší operativnosti byla vybrána třetí varianta a ta nadále rozpracována. Byly určeny hlavní strategické cíle a z nich vyplývající dílčí cíle respektující ekonomickou, externí a interní dimenzi problému a také jejich vzájemné vazby. Poté byl vymezen konkurenční charakter strategie. Následovala samotná formulace strategie pomocí devíti bodů business modelu Canvas a tvorba hodnoty pro zákazníka pomocí hodnototvorného řetězce a jako poslední zhodnocena finanční náročnost všech dílčích kroků strategie.

Vzhledem k charakteru strategického řízení nelze s jistotou určit správnost navržené business strategie a zda nebyly přehlédnuty a zanedbány některé důležité aspekty. Jako tomu je u každé strategie, tak v případě, že by byla navržená strategie skutečně implementována do řízení podniku, byly by v průběhu její konsolidace s největší pravděpodobností třeba provést určité změny. Nicméně, pro tento moment se dá říci, že všechny cíle této diplomové práce byly splněny.

6 Použité zdroje

BIM bude povinný u nadlimitních zakázek od roku 2022. *Zprávy a informace ČKAIT* [online]. 2017 [cit. 2021-01-12]. Dostupné z: <http://zpravy.ckait.cz/vydani/2017-05/bim-bude-povinny-u-nadlimitnich-zakazek/>

BOCK, Adam J., Gerard GEORGE, 2017. *The Business Model Book : Design, build and adapt business ideas that drive business growth*. Pearson Education Limited, Harlow, United Kingdom. ISBN 978-1-292-13570-0.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

CETLOVÁ, Helena, 2007. *Marketing služeb*. Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN 978-80-7265-127-6.

Česko se v Indexu vnímání korupce 2019 propadlo o šest pozic. Potvrzuje se tak negativní trend privatizace veřejného zájmu. *Transparency international* [online]. 2020 [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://www.transparency.cz/cpi2019/>

Co je korupce. *Policie České republiky* [online]. [cit. 2021-01-15]. Dostupné z: <https://www.policie.cz/clanek/co-je-korupce.aspx>

H. J., 2021. Rozhovory s jednatelem firmy, Prostějov

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

HITT, Michael A., R. Duane IRELAND a Robert E. HOSKISSON, 2009. *Strategic management: competitiveness and globalization : concepts & cases*. 8th ed. Mason, OH: South-Western. ISBN 978-0-324-65559-9.

Kauza Rath II: Metrostav bojuje o život, žalobce ho chce na 10 let vyřadit ze zakázek. *Aktuálně.cz* [online]. 2020 [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/metrostav-zalobce-10-let/r~b0db1cea404911eb8972ac1f6b220ee8/>

Koronavirová situace přibrzdila stavební produkci. *Český statistický úřad* [online]. 2020 [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/koronavirova-situace-pribrzdila-stavebni-produkci>

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

LEDNICKÝ, Václav, 2006. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis. ISBN 80-7329-131-2.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

Obsah a zásadní změny nového zákona o veřejných zakázkách. *Deník veřejné správy* [online]. 2017 [cit. 2021-01-14]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6732654>

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2010. *Business model generation: A handbook for Visionaries, game Changers, and Challengers*. Hoboken, New Jersey: John Wiley. ISBN: 978-0470-87641-1.

RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL, 2007. *Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3510-0.

R & G ZESTA [online]. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <http://rgzesta.cz/>

Stavební společnost NAVRÁTIL [online]. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <http://www.navratilpv.cz/>

Stavebnictví České republiky 2019. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2019 [cit. 2021-01-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/2019/11/Stavebnictvi-2019.pdf>

The Value Proposition Canvas. *Strategyzer* [online]. [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>

STRNAD, Pavel, Jaroslava DĚDKOVÁ a Technická univerzita v Liberci, 2004. *Strategický marketing*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 80-7083-826-4.

TOMA Olomouc s.r.o. [online]. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <http://tomaol.cz/>

Úplatek již není nezbytnou podmínkou získání veřejné zakázky, korupce je v ČR stále považována za velký problém. EY [online]. 2020 [cit. 2021-01-19]. Dostupné z: https://www.ey.com/cs_cz/assurance/co-si-mysli-cesti-podnikatele-o-korupci

Usnesení č. 531 o Pravidlech uplatňování odpovědného přístupu při zadávání veřejných zakázek a nákupech státní správy a samosprávy ze dne 24. července 2017

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4642-5.

Zakázka I/42 Brno VMO Tomkovo náměstí a I/42 Brno VMO Rokytova. *Tender arena* [online]. 2021 [cit. 2021-04-01]. Dostupné z: <https://tenderarena.cz/dodavatel/seznam-profilu-zadavatele/detail/Z0003026/zakazka/314241>

Zakázka Muzeum a galerie v Prostějově - oprava izolací a omítek. *Tender arena* [online]. 2020 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://tenderarena.cz/dodavatel/seznam-profilu-zadavatele/detail/Z0004148/zakazka/376636>

Zakázka Školka Olšany – nástavba třídy MŠ č. p. 20. *Tender arena* [online]. 2021 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://tenderarena.cz/dodavatel/seznam-profilu-zadavatele/detail/Z0003818/zakazka/390974>

Zakázka Švehlova střední škola polytechnická Prostějov - rekonstrukce stravovacího provozu. *Tender arena* [online]. 2020 [cit. 2021-5-16]. Dostupné z: <https://tenderarena.cz/dodavatel/seznam-profilu-zadavatele/detail/Z0001005/zakazka/332536>

Zákon č. 22/1997 Sb., Zákon o technických požadavcích na výrobky a o změně a doplnění některých zákonů ze dne 24. ledna 1997

Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník ze dne 3. února 2012

Zákon č. 100/2001 Sb., Zákon o posuzování vlivů na životní prostředí ze dne 20. února 2001

Zákon č. 134/2016 Sb., Zákon o zadávání veřejných zakázek ze dne 19. dubna 2016

Zákon č. 183/2006 Sb., Zákon o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon) ze dne 14. března 2006

Zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) ze dne 2. října 1991

ZICH, Robert, 2010, *Koncepce úspěšuschopnosti a její pojetí strategie. E a M: Ekonomie a Management*, roč. 10, č. 1, s. 60-74. ISSN: 1212- 3609.

ZICH, Robert, 2012. *Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-818-2.

ZICH, Robert, *05-1_Firemni-strategie_2020* [online prezentace]. 2020 [cit. 2021-05-05]. Dostupné z <https://moodle.vutbr.cz/mod/folder/view.php?id=142870>

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Hierarchie strategie firmy	16
Obrázek č. 2: Třídímenzionální pojetí cílů.....	19
Obrázek č. 3: Vymezení konkurence.....	20
Obrázek č. 4: Generické strategie dle Portera	21
Obrázek č. 5: Konkurenční charakter strategie úspěchuschopnosti	23
Obrázek č. 6: Rozšířený marketingový mix	24
Obrázek č. 7: Business model Canvas.....	28
Obrázek č. 8: Hodnotový řetězec	32
Obrázek č. 9: Hodnotová nabídka Canvas.....	33
Obrázek č. 10: Organizační struktura Podniku.....	41
Obrázek č. 11: Vývoj objemu zakázek v letech	47
Obrázek č. 12: Vývoj indexu stavební produkce v letech	47
Obrázek č. 13: Vývoj počtu nových zakázek v letech.....	48
Obrázek č. 14: Řetězec aktivit v procesu výstavby	88

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Vývoj objemu stavebních zakázek v letech.....	64
Tabulka č. 2: Náklady nové business strategie.....	90

Seznam zkratk

B2B	Business to business (obchodní vztah mezi dvěma společnostmi)
BIM	Building information management (informační model stavby)
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CAD	Computer aided design (počítačem podporované navrhování)
ČKAIT	Česká komora autorizovaných inženýrů a techniků
COP	Challenge – opportunity – problem (výzva – příležitost – problém)
ČSN EN	Česká verze evropské normy
HPH	Hrubá přidaná hodnota
HSV	Hlavní stavební výroba
KZP	Kontrolní zkušební plán
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
PO	Požární ochrana
PSV	Přidružená stavební výroba
SBU	Strategic business unit (strategická obchodní jednotka)
THP	Technicko – hospodářský pracovník
TKP	Technické kvalitativní podmínky
ÚRS	Ústav racionalizace ve stavebnictví

Přílohy

Ekonomická výhodnost nabídky

Pro názornost následuje příklad výpočtu ekonomické výhodnosti závisující na třech kritériích, a to nabídkové ceně, době uvedení do provozu a délce záruční doby. Pro tento konkrétní příklad výpočtu byla použita zadávací dokumentace stavby **I/42 Brno VMO Tomkovo náměstí a I/42 Brno VMO Rokytova**, její detaily lze nalézt na webových stránkách www.tenderarena.cz.

Jednotlivá kritéria jsou následující:

- Nejvýhodnější nabídce (nabídce obsahující nejnižší nabídkovou cenu) v rámci kritéria hodnocení „**Nabídková cena stavby v Kč bez DPH**“, bude přiděleno 100 bodů. Ostatním nabídkám byla přidělena bodová hodnota stanovená násobkem čísla 100 a poměru hodnoty nejvýhodnější nabídky k hodnocené nabídce. Váha tohoto kritéria je stanovena na 80 %.

$$A = \frac{[\text{nabídková cena nejvýhodnější nabídky}]}{[\text{nabídková cena hodnocené nabídky}]} \times 100$$

- Předmětem hodnocení kritéria „**Doba pro uvedení stavby do provozu v kalendářních dnech**“ je časový úsek v kalendářních dnech, o který je účastníkem nabídnutá doba pro uvedení stavby do provozu kratší než zadavatelem požadovaná maximální doba pro uvedení stavby do provozu, která činí 1 281 kalendářních dnů. Tato hodnota je dělena číslem 175, tedy rozdílem mezi maximálním počtem kalendářních dnů a minimálním počtem, a to 1106 dní. Váha tohoto kritéria je 10 %.

$$B = \frac{\frac{[\text{počet kalendářních dnů, o který je účastníkem nabídnutá doba pro uvedení stavby do provozu kratší než stanovená maximální doba pro uvedení do provozu}]}{175}}{\times 100}$$

- Předmětem hodnocení kritéria „**Délka záruční doby v měsících**“ bude časový úsek v měsících, o který účastníkem nabídnutá délka záruční doby pro všechny objekty,

které jsou předmětem hodnocení v rámci tohoto kritéria hodnocení překračuje minimální délku záruční doby požadovanou zadavatelem, která činí 60 měsíců. Tato hodnota je dělena číslem 24, tedy rozdílem mezi maximální záruční délkou, tj. 84 měsíců, a minimální záruční délkou, a to 60 měsíců. Váha tohoto kritéria je 10 %.

$$C = \frac{\text{[počet měsíců, o který účastníkem nabídnutá záruční doba překračuje minimální záruční dobu]}}{24} \times 100$$

Celková ekonomická výhodnost je určena jako X a ta nabídka s nejvyšší hodnotou X je považována jako ekonomicky nejvýhodnější.

$$X = 0,8 \cdot A + 0,1 \cdot (B + C)$$